



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO – ISG

Sônia Maria Bezerra

O controle interno: um estudo de caso na Secretaria de Finanças de Picos/PI

Dissertação apresentada no Instituto Superior de
Gestão para obtenção do grau de Mestre em
Estratégia de Investimento e Internacionalização

Orientador: Professor Doutor Álvaro Lopes Dias

Lisboa
2018

B574o

Bezerra, Sônia Maria

Bezerra, Sônia Maria. Lisboa, 2018. Dissertação (Mestrado em Estratégia de Investimento e Internacionalização) – Instituto Superior de Gestão – ISG, Lisboa, 2018.

Orientador: Professor Doutor Álvaro Lopes Dias.
68 f. Il.

1. Controle Interno. 2. Planejamento. 3. Secretaria de Finanças.

Resumo

Este trabalho de pesquisa científica fundamenta-se num estudo de caso, o controle interno: um estudo de caso na Secretaria de Finanças de Picos/PI. O mesmo tem como objeto de estudo a Secretaria de Finanças de Picos/PI, onde foi observado no local que funciona suas atividades de gestão financeira da Prefeitura Municipal de Picos. Durante a observação foi realizado um estudo científico com os conceitos das Variáveis Independentes: Controle interno, Sistema de Controle Interno, Planejamento, Sistema de Controle, e Variável Dependente: Qualidade de Decisão. São verificados os conceitos das Variáveis Independentes e uma dependente, com as hipóteses, e inclusão da fundamentação teórica na qual realizou-se a análise do estudo de caso, incluindo a resposta do questionário, e observação da visita ao local da gestão das finanças públicas. A metodologia segue a teoria de Yin (2001) como embasamento teórico. Para melhor compreensão na prática sobre o controle interno, foi realizada uma entrevista com o responsável pelo setor de Finanças da Prefeitura Municipal de Picos/PI. A Secretaria de Finanças foi selecionada pela sua posição de ser ponto chave para o controle da arrecadação e distribuição das despesas do Município de Picos/PI. Esta investigação científica possibilita abrir outros caminhos para a investigação mais ampliada do Controle Interno, nas diversas Secretarias de Finanças existentes nas várias cidades do Estado do Piauí, em primeiro lugar no território Vale do Guaribas, no qual estão inseridos os municípios próximos. Foi colocado um estudo científico, através do diagnóstico preciso pela constatação das variáveis em vista de melhorar os métodos de julgamento dos serviços realizados pela Secretaria de Finanças.

Palavras-chave: Controle Interno. 2. Planejamento. 3. Secretaria de Finanças

Abstract

This scientific research work is based on a case study, the internal control: a case study in the Finance Department of Picos/PI. This research has as object of study the Finance Secretary of Picos / PI, where was observed in the place where performs its activities of financial management of the City Hall of Picos. During the observation was carried out a scientific study of the concepts of Independent Variables: Internal Control, Internal Control System, Planning, Control System and Dependent Variable: Decision Quality. The concepts of independent variables and one dependent are investigated, with the hypothesis, and inclusion of the theoretical basis on which was achieved the analysis of the case study, including the questionnaire response, and observation of the site visit of the public finance management. The methodology follows Yin's theory (2001) as theoretical basement. In order to better understand in practice the internal control, an interview with the head of the Finance sector of the City Hall of Picos was accomplished. The Department of Finance was selected for its position of to be the key point for the collection control and distribution of the expenses of the Picos County, PI. This scientific investigation, makes possible to open new ways to broaden investigation of the Internal Control, in the several existing Finance Departments in the various cities of Piauí Province, firstly in the Territory of Rio Guaribas, in which are inserted the nearby municipalities. The scientific study was placed through an accurate diagnosis by finding the variables in order to improve the trial methods for services provided by the Department of Finance.

Keywords: Internal Control. 2. Planning. 3. Department of Finance

Agradecimentos

Aos funcionários da Secretaria de Finanças de Picos/ PI que contribuíram neste trabalho e todos que deram total apoio para continuidade dos estudos.

Aos meus amigos (as), de sala de aula do Fórum, da primeira e da segunda turma que contribuíram na pesquisa científica, em especial aos colegas do grupo de trabalhos Frei Fernândio Barbosa, Emília, Márcia e Paulo Henrique Dias Oliveira.

Aos meus Pais, pelo carinho, afeto, apoio e incentivo.

Agradeço ao Professor Doutor Álvaro Lopes Dias e aos Professores que contribuíram na minha formação do mestrado, respectivamente Orientador e amigo no apoio metodológico desta dissertação, pela precisão das suas análises, e, sobretudo pela seriedade e mensagens de otimismo transmitidas ao longo dos vários meses de trabalho.

Ao departamento de Pós-Graduações do Fórum seus profissionais, nesta edição do Mestrado em Gestão do ISG. Em especial o apoio da Professora Diretora Dra. Suely nossa Mestra em educação do bem.

A todas as pessoas da equipe e grupos ligados a Secretaria de Finanças, cujo trabalho e dedicação ao cumprimento da sua meta e empreendimento social ajuda a libertação do povo da Microrregião Vale do Guaribas, a pessoa da Secretaria de Finanças que aceitou a entrevista.

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Relação das Variáveis e Hipóteses | 32 |
| Figura 2 - Nomeação do novo Secretário de Finanças | 40 |
| Figura 3 - Organograma esquemático da Controladoria Interna | 42 |
| Figura 4 - Organograma da Secretaria de Finanças | 43 |
| Figura 5 – Validação das Hipóteses | 53 |

Lista de abreviaturas

AIPA: Controle Administrativo e Contábil

AICPA: *American Institute of Certified Public Accountants*

EUA: Estados Unidos da América

CTN: Código Tributário Nacional

H₁: Hipótese 1

H₂: Hipótese 2

H₃: Hipótese 3

H₄: Hipótese 4

H₅: Hipótese 5

IBRACON: Instituto Brasileiros de Auditores Independentes

IPTU: Imposto Predial e Territorial Urbano

ISG: Instituto Superior de Gestão

ISSQN: Imposto Sobre Serviço de Qualquer Natureza

LOA: Lei Orçamentária Anual

OMB: Escritório de Orçamento Programa

PART: *Program Assessment Rating Tool*

SCPI8: Sistema de Contabilidade Pública Integrado

SIA7: Sistema Integrado de Arrecadação

SCI: Sistema de Controle Interno

SEFIN: Secretaria de Finanças

SIA7: Sistema Integrado de Arrecadação

SCPI8: Sistema de Contabilidade Pública Integrado

SOI: Sistema Operacional Integrado

PI: Piauí

V_1 : Variável 1 - Controle Interno

V_2 : Variável 2 - Sistema Integrado de Controle Interno

V_3 : Variável 3 - Planejamento

V_4 : Variável 4- Sistema de Controle Interno

V_5 : Qualidade de Decisão

VD: Variável Dependente

VI: Variável Independente

“O controle interno surge a partir da necessidade do aperfeiçoamento dos procedimentos utilizados pelas organizações, passando desde então, a ocupar lugar de destaque no planeamento e execução das atividades operacionais, bem assim tendo como propósito minimizar os riscos que ameaçam o cumprimento dos objetivos das organizações. ”

Helena Curto

Sumário

| | |
|--|-----------|
| Resumo | 3 |
| Abstract | 4 |
| Agradecimentos | 5 |
| Índice de Figuras | 6 |
| Lista de abreviaturas | 7 |
| Epígrafe | 9 |
| Sumário | 10 |
| 1. Introdução | 12 |
| 1.1 Justificativa | 12 |
| 1.2 Temática | 13 |
| 1.3 Objetivos | 17 |
| 1.4 Problemática | 18 |
| 1.5 Estrutura da dissertação | 19 |
| 2. Revisão da literatura e modelo teórico | 20 |
| 2.1 Conceitos essenciais | 20 |
| 2.1.1 Controle Interno | 20 |
| 2.1.2 Sistema Integrado de Controle Interno | 22 |
| 2.1.3 Planejamento | 24 |
| 2.1.4 Sistema de Controle Interno | 25 |
| 2.1.5 Qualidade de Decisão. | 27 |
| 2.2. Hipóteses e modelo conceitual | 29 |
| 2.2.1 Controle Interno e Qualidade de Decisão na Secretaria de Finanças | 29 |
| 2.2.2 Sistema Integrado de Controle Interno para a Qualidade de Decisão na SEFIN | 30 |
| 2.2.3 Planejamento e Qualidade de Decisão na SEFIN | 31 |
| 2.2.4. Sistema de Controle Interno na Qualidade de Decisão na SEFIN | 31 |
| 2.2.5 Modelo Conceitual | 32 |
| 3. Metodologia | 33 |
| 3.1 Desenho da Investigação | 33 |
| 3.2 Amostra, população e participantes | 35 |
| 3.3 Medidas e instrumentos de recolha de dados e variáveis | 36 |
| 3.4 Procedimentos de análise de dados | 37 |
| 3.4.1 Controle Interno | 37 |
| 3.4.2 Sistema Integrado de Controle Interno | 38 |
| 3.4.3 O Planejamento | 38 |
| 3.4.4 O Sistema de Controle Interno | 38 |
| 3.4.5 Qualidade de Decisão | 39 |
| 3.4.6 Entrevista | 40 |
| 3.4.7 Objeto de Estudo | 41 |
| 3.4.8 Historia da SEFIN | 41 |
| 3.4.9 Diretrizes da SEFIN | 41 |
| 3.4.10 A Controladoria Geral do Município | 41 |
| 3.5 Coleta de dados | 44 |
| 4. Análise dos dados obtidos e discussão | 45 |
| 4.1. Questões e respostas das entrevistas | 45 |
| 4.2 Teste das hipóteses | 47 |

| | |
|---|-----------|
| 4.2.1 Controle Interno | 47 |
| 4.2.2 Sistema Integrado de Controle Interno | 50 |
| 4.2.3 O Planejamento | 50 |
| 4.2.4 O Sistema de Controle Interno | 51 |
| 4.2.5 Qualidade de Decisão | 52 |
| 5. Considerações Finais | 54 |
| 5.1 Discussão e implicações para a teoria | 54 |
| 5.2 Implicações para a gestão | 56 |
| 5.3 Limitações e futuras investigações | 57 |
| Referências | 59 |
| Anexo A | 63 |
| Anexo B | 64 |
| Anexo C | 66 |

1. Introdução

1.1 Justificativa

A motivação para o estudo partiu da constatação de que o Controle Interno é uma atividade que pressupõe a defesa da proteção do patrimônio público, como resultado, pode ser uma ferramenta de apoio a contabilidade, com a finalidade de valorizar o sistema de controle interno que evidencia indicadores de excelência em gestão na execução das Políticas Públicas.

Outra motivação para o estudo científico, saber como é feito o Controle Interno na arrecadação da receita municipal de Picos/PI, visando saber das estratégias utilizadas pelo Controle Interno existente na Secretaria de Finanças é necessário conhecer como chegou ao resultado positivo. Devido ao processo de elevação da arrecadação das receitas municipais - quase o dobro, comparando-se com gestões anteriores, em especial as decorrentes do Imposto Sobre Serviços – ISS, Imposto sobre Propriedade Territorial Urbana – IPTU e outras receitas de competência municipal.

As razões que levaram a escolha do tema partiram da necessidade de conhecer a forma como o gestor municipal tem conduzido à administração pública, com isto possibilitará a verificação dos procedimentos de controle adotado pelo sistema de Controle Interno, que é um dos braços da Governança Pública e como estes estão contribuindo para resguardar o patrimônio dos cidadãos, além de compreender o planejamento e a previsão dos meios, para a execução das atividades planejadas e a avaliação periódica da atuação, como também de divulgar as informações do desempenho público para o povo, citam-se as fontes e usos de recursos demandados nos mais diversos projetos sociais.

Portanto, torna-se necessário, enfatizar que esta investigação servirá como base para direcionar novas pesquisas. Contudo, não há pretensões de cessar toda a problemática que envolve o tema, mas propor uma análise e uma maior reflexão e discussão com base na literatura pertinente, pois se considera o Controle Interno como ferramenta fundamental na gestão pública.

No campo teórico será possível conhecer algumas fontes que tratam sobre o Controle Interno.

1.2 Temática

A temática da pesquisa científica foi elaborada com base no Controle Interno: um estudo de caso na Secretaria de Finanças no Município de Picos/PI; este controle possibilita a melhoria das finanças públicas, como também contribui para a prestação de contas à população; preocupando-se em limitar os gastos públicos excessivos.

O Controle Interno providencia mudanças significativas a partir do olhar direto e objetivo de suas ações que contribuem para o engrandecimento das instituições.

No mundo globalizado em processo de transformação há um alto grau de competitividade. As transformações têm provocado desafios aos gestores públicos. Neste contexto, as informações são recursos estratégicos dos entes públicos. Diante do quadro sobre a alteração do paradigma social, com exigências por mais políticas públicas, o gestor público deve fazer o planejamento estratégico para atender as demandas. Portanto, o planejamento sólido e decisões firmes provocam para os bons resultados no futuro. Neste cenário, a contabilidade, enquanto ciência adapta-se aos pressupostos variados em vista de ajudar os processos organizacionais. Para resolver os aspectos gerenciais, utiliza-se a Controladoria Interna, que deve ter um profissional da área contábil capacitado ou conhecedor de finanças públicas.

Com a sociedade mais exigente, as empresas estão investindo em recursos tecnológicos com a finalidade de elevar a qualidade dos produtos e serviços. Com o objetivo de exigir dos órgãos públicos, apoio do Sistema de Controle Interno. Para agilizar mudanças na utilização do Controle Interno nos poderes Legislativo, Executivo e Judiciário.

A comunidade está cansada por saber que não está sendo aplicado o dinheiro da arrecadação dos impostos, todos exigem o retorno, porque a conta já foi paga pelos cidadãos. Muito importante a criação do Portal da Transparência Brasil para o controle interno, contribui para um controle maior da arrecadação, despesas e receitas. Uma

maneira da cidade de Picos ser valorizada é facilitar o uso da aplicação dos demonstrativos financeiros contábeis para a disposição da população, pela internet e site do Governo Federal, de fácil acesso. Isto aumenta sua credibilidade e se torna cada vez mais acessível à fiscalização do cidadão. Pelo Sistema de Controle Externo a sociedade pode fiscalizar com apoio do Ministério Público e os Tribunais de Contas dos Estados e Municípios.

Em razão disso, várias empresas, do setor privado ou público, estão investindo na Controladoria Interna. Para os gestores verificarem pela auditoria se os recursos estão sendo aplicados corretamente. Então, por meio da Controladoria Interna, há a melhoria das finanças públicas, se houver a transparência a população implicada. Os representantes eleitos pelo povo, e o governo devem escolher os gestores que irão assessorar e gerir o bem público. Então, compete à controladoria interna exercer a sua função de auxiliar na definição das estratégias e dos objetivos, na elaboração do orçamento, das normas, do planejamento, da implantação dos modelos de decisão e gestão de informação.

Pode-se afirmar que a prática da Secretaria de Finanças é de averiguar sua execução a partir do olhar direto e objetivo as suas ações. De acordo com Martins (2005) a Controladoria surgiu nos EUA precisamente nas grandes corporações norte americana no início do século XX com a finalidade de realizar um rígido controle das empresas.

A controladoria é indicada para buscar o equilíbrio dos resultados de cada unidade, com a maximização dos resultados gerais. O controlador ou *controller* deve agir como comunicador nesta estrutura sistêmica racional para a melhoria continuada da atuação institucional. Para Catelli (2006) a controladoria, enquanto órgão administrativo é responsável por fornecer informações tempestivas e úteis para o processo decisório. Para Mosimann & Fisch (1999), as informações são oriundas de diversas ciências como: administração, economia, psicologia, estatística, destacando a contabilidade que juntas auxiliam a gestão econômica das empresas no intuito de orientá-las para a eficácia.

Frezatti (2009, p. 27), em contramão, defende que “a controladoria é a área da empresa que deve coordenar o processo de controle gerencial desde o planejamento estratégico e operacional até o controle orçamentário.” Segundo o autor, a controladoria é a parte da contabilidade que deve estar presente em qualquer entidade, seja ela com ou sem fins

lucrativos, pública, privada, mista ou de terceiro setor. Embora Frezatti (2009), compreenda que a controladoria é uma área da contabilidade, defende-se que a controladoria não deve limitar apenas a elaboração e divulgação de informações contábeis, mas participar do processo de gestão da entidade como um todo.

Antes do surgimento da controladoria, cabia à contabilidade fornecer as informações necessárias para dar apoio à tomada de decisão das organizações. De acordo com Frezatti (2009, p. 28), “a evolução da controladoria está ligada diretamente a necessidade de se dispor de informação de gestão, ou seja, a importância de possuir informações relevantes para subsidiar o processo de planejamento, execução e controle das organizações.” Contribui no processo de decisão com qualidade.

O papel da controladoria se torna extremamente necessário para o auxílio da gestão empresarial, pois ela cria relatórios que saem da visão estritamente financeira e dá modelo de tomada de decisão que estuda o ambiente interno, micro e macro ambiente econômico, na viabilização e agilização da atuação estratégico-organizacional.

A ação da controladoria começou a ter maior relevância a partir da metade do século XX, quando a contabilidade societária passou a ter autonomia, não dependendo efetivamente de um governo para decidir como seria a contabilidade da empresa. Beuren (2001, p. 20), atribui “o desenvolvimento da controladoria no início do século XX a três fatores: verticalização a diversificação e a expansão geográfica das organizações, com o consequente aumento da complexidade de suas atividades”. Na década de noventa, a controladoria dividiu-se em duas linhas doutrinárias, de um lado estão aqueles que têm uma ótica empírica.

Utilizaram-se autores que contribuíram para a teoria e prática diante das correntes de pensamento do eixo temático, tais como: IBRACON (2012), ressalta sobre o Controle Interno como plano de organização e todos os métodos e medidas coordenadas; D’Ávila e Oliveira (2002, p. 25): ressalta que “o controle interno é um processo, realizado pelo conselho administrativo”; Feng; Li & McVay (2009), fala da pesquisa em que o controle interno é ineficaz nas empresas, por não ter significado econômico. Almeida (1996, p. 50) registra que controle interno concebe na organização os procedimentos em métodos; Franco e Marra (2001), concebe que o controle interno é utilizado com os instrumentos da organização para a vigilância, fiscalização administrativa; Segundo

Curto (2013), o controle interno é um procedimento de forma organizado inserido na instituição; Segundo Mendes & Escrivão Filho (2007), argumenta que Sistema Integrado de Gestão, são um dos principais sistemas de informação da atualidade; Lacerda; Saliba & Priscila (2011), mostram que avaliar os impactos da adoção de ERP (Sistema Integrado de Gestão) a partir do mercado pode atingir várias aparências; Segundo Cruz (2009), confirma que a introdução da expressão “de forma integrada” foi fruto de Emenda do Constituinte Adroaldo Streck (nº 500571-0); Silva; Rocha & Melo (2011, p. 141), se posiciona que ao observar que há o tipo de organização no qual gerencia com qualidade a partir dos seus processos e, com isso, para conseguir maior confiabilidade nas informações; Alday (2000, p. 4), ressalta que planejar é o termo adequado ao projetar um conjunto de atos que visa atingir um efeito aparentemente marcante; Oliveira (2006), o planejamento em políticas públicas é visto como um procedimento, e não um produto técnico; Moresco, Marcielly C.; Marchiori, Marlene & Gouvea, Daniela M. R. de. (2014), afirma que o planejamento estratégico é uma forma de manter a vida da empresa; Ribeiro (2009), um conjunto dirigido por meio de métodos adotados pelos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. Segundo Monteiro (2015, p. 160), “o controle interno é admirável no conjunto de aparelhamentos públicos; Cruz (2009), afirma que a falta de controle interno em alguns poderes eleva mais ainda a facilidade para a corrupção; Magalhães; Dalmau & Souza (2014), confirma que a empresa tem as práticas de gestão dos dados de muita importância para a decisão; Magalhães; Dalmau & Souza (2014), para o gestor obter as informações necessárias que possa mostrar a realidade da empresa; Quelopana (2003), assegura que para tomar a decisão correta precisa correr alto risco e vários obstáculos, superando o pensamento dos outros; Silva, Wesley, Del Corso & Peixe (2008), junto de vários procedimentos se encontra inserido na modelagem matemática e na transparência; Ferreira, (2010, p. 4), para melhorar a tomada de decisão deve-se executar maior número de pesquisas com base na experiência e Forbes; Hill & Lynn Jr. (2005), na gestão do presidente EUA George W. Bush criou o programa PART para saber qual decisão melhor para obter resultados de desempenho.

Tudo isto reforça a compreensão da controladoria, além de contribuir para análise comparativa das Variáveis Independentes: Controle interno, Sistema de Controle Interno, Planejamento, Sistema de Controle, e Variável Dependente: Qualidade de

Decisão, como na elaboração de hipóteses e dos objetivos relacionados com as práticas executadas na Secretaria de Finanças.

1.3 Objetivos

Em relação ao objetivo geral pretende-se identificar a atuação do Controle Interno existente na Secretaria de Finanças para verificar e compreender sua atuação no Município de Picos/PI.

Os objetivos específicos são: Identificar a atuação do Controle Interno, buscando apresentar os requisitos necessários à gestão de qualidade com eficácia da Secretaria de Finanças do Município; verificar a importância do Planejamento para a organização, operacionalização e gestão na administração pública Municipal; verificar a relação existente entre os mecanismos de regularização do Sistema de Controle Interno previstos na legislação Municipal e a operacionalização prática do Controle Interno nas finanças de Picos /PI, para tomada de decisões de qualidade.

1.4 Problemática

O Controle Interno é a base para a organização da Administração Pública, bem como uma ferramenta capaz de acompanhar de perto o desenvolvimento de todas as ações propostas, corrigindo os rumos no decorrer do processo em busca de sua eficácia operacional. Para nortear a pesquisa apresenta-se a seguinte questão: como identificar a atuação do Controle Interno existente na Secretaria de Finanças para verificar e compreender sua atuação no Município de Picos/PI?

Para responder esta questão é necessário fazer um amplo estudo com base nas teorias de gestão e contabilidade. Segundo Curto (2013), o Controle Interno em suas origens no século XX, durante muito tempo esteve atrelado à natureza financeira, em 1972 a AICPA (*O American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) — Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados), presta serviço ao Controle Administrativo e Contábil. Em 80 a IIA, deu um passo mais largo em direção a cinco objetivos: confiança na informação, na política, planos, procedimento, leis e as operações e programas. Em 2002 ao publicar a Lei Sabanes-Oxley¹, a adoção pelas empresas de controle dentro da lei citada. Com tempo se tornou uma ferramenta internacional para a gestão. Fundamental dentro das empresas em operações internas e externas. Deve levar em conta cada organização para tomar as decisões adequadas com segurança, para a decisão estratégica empresarial. Consequentemente o controle interno tem os seus riscos financeiros, por ser alvo de auditorias caso constate a fraude é penalizada a instituição. (Curto, 2013).

Em suas afirmações Curto (2013), determinam para que as organizações tenham uma ferramenta estratégica. Em que o Controle Interno em seus conceitos tem um fio condutor, as organizações existem e precisam do Controle Interno, pela sua eficiência nas operações numa visão de custos-benefícios. Então, diante de várias dificuldades as empresas preferem resolver seus problemas financeiros pelos grupos internos, para levar vantagem diante da concorrência.

¹ Lei SOX – segundo esta Lei o gestor tem a responsabilidade de avaliar e monitorar a eficácia dos controles internos sobre os relatórios financeiros, ela estende aos Norte Americanos ou empresas internacionais que operam nos EUA. (Curto, 2013).

1.5 Estrutura da dissertação

O trabalho científico está constituído em cinco partes, que serão a seguir apresentados os principais tópicos.

Na Parte 1 – Retrata a temática: o controle interno: um estudo de caso na Secretaria de Finanças de Picos/PI; descrição do problema: como identificar a atuação do Controle Interno existente na Secretaria de Finanças para verificar e compreender sua atuação no Município de Picos/PI?; objetivos: geral e específico.

Na parte 2 – Aborda a revisão da literatura: conceitos essenciais das variáveis: Variáveis Independentes: Controle Interno, Sistema de Controle Interno, Planejamento, Sistema de Controle, e Variável Dependente: Qualidade de Decisão. Hipóteses e Modelos Conceituais: Controle Interno e Qualidade de Decisão na Secretaria de Finanças; Sistema Integrado de Controle Interno para a Qualidade de Decisão na Secretaria de Finanças; Planejamento e Qualidade de Decisão na Secretaria de Finanças e Modelo Conceitual.

Na parte 3 – Apresenta-se a metodologia: procedimentos e desenho da investigação, em que cada variável é descrita de forma detalhada, desde a visita in loco da Secretaria de Finanças com amostra. Depois da Entrevista as pessoas escolhidas que executam atividades na Secretaria de Finanças e Controladoria. Em seguida é mostrado o objeto de Estudo, com a História da Secretaria de Finanças, apresenta-se as diretrizes e a direção com seu organograma. Em seguida a coleta dos dados.

Na parte 4 – É feito o Estudo de caso, Historial da cidade de Picos, História da SEFIN, a análise dos dados obtidos de acordo com as variáveis independentes e dependente. Depois o teste das hipóteses: H_1 , H_2 , H_3 , H_4 . A partir da pesquisa realizada descobriu-se que o Controle Interno da Secretaria de Finanças deve seguir os trâmites legais e Lei da Transparência, isto favorece a sociedade, devido a participação da Controladoria Interna para o gestor tomar a decisão com qualidade.

E na parte 5 – têm-se as considerações finais: discussão e implicações para a teoria e gestão; limitações e futuras investigações. Ao concluir a pesquisa constatou-se êxitos,

mediante a qualidade de decisão do gestor, pela forma como o Município arrecada os impostos e taxas, recursos para a gestão pública, no que diz respeito a realização do programa do Sistema de Controladoria junto a Secretaria de Finanças, para o desenvolvimento e melhoria da qualidade de vida da população.

2. Revisão da literatura e modelo teórico

2.1 Conceitos essenciais

2.1.1 Controle Interno

“O controle interno permite então evitar falhas ou irregularidades e preservar a continuidade da organização, numa base de confiança e eficiência.”

Helena Curto, (2013, p. 610)

A seguir serão apresentados os Conceitos de Controle Interno com base nos Autores: IBRACON (2012); D’ávila & Oliveira (2002); Almeida (1996) e Franco & Marra (2001).

Segundo IBRACON (2012), Controle Interno são o plano de organização e todos os métodos e medidas coordenadas, aplicadas em uma empresa, a fim de proteger seus bens, conferir a exatidão e a fidelidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e estimular a obediência às normas estabelecidas. Percebe-se neste conceito a visão contábil em controle dos dados, na proteção do patrimônio para obter a eficiência.

Para D’Ávila e Oliveira (2002, p. 25): “controle interno é um processo, executado pelo conselho de administração, gerência e outras pessoas de uma organização, desenhado para fornecer segurança razoável sobre o alcance de objetivos nas seguintes categorias: eficácia e eficiência operacional; mensuração de desempenho e divulgação financeira; proteção de ativos; cumprimento das Leis e regulamentações.” Neste conceito tem uma abrangência que atinge o topo da gestão, a partir dos dirigentes realizando o Controle Interno, com assessoria pode realizar meios de segurança para atingir os objetivos para a eficácia, porém fala também do apoio da legislação em vista de divulgar as informações.

Feng; Li, & McVay (2009), fala que o controle interno dentro das empresas é ineficaz, com pouca precisão nas previsões de gestão e sem importância, tanto estatística quanto economicamente. Por isto trazem os resultados para fazer a análise de mudança, e encontrar resultados mais significativos diante das deficiências das receitas ou custo dos produtos vendidos.

Desse modo Feng; Li & McVay (2009), afirma que o Controle Interno, não só afeta os lucros moderados; mas também afeta a qualidade dos relatórios da gestão interna e, assim, a decisão do gestor. O Controle Interno fragilizado pode trazer consequências negativas nas decisões dos gestores em relação a produção, investimento de capital, fusões e aquisições, pesquisa e desenvolvimento, como também a publicidade e contratação e expansão das decisões.

Almeida (1996, p. 50) registra que “controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.” Esta visão mostra que o controle interno utiliza uma metodologia que deve ser contínua durante os procedimentos diários com ações determinadas de gestão, com o objetivo de contribuir na gestão de forma organizada e sistematizada para resguardar as receitas.

Franco & Marra (2001), afirmam que o controle interno utiliza os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, no qual permitem prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzem reflexos em seu patrimônio. Neste conceito tem o direcionamento pela gestão e seus procedimentos no qual envolvem a guarda de seu patrimônio, como também há uma prevenção diante dos cenários internos da instituição.

Segundo Curto (2013), o controle interno é um procedimento de forma organizada inserido na instituição, com direcionamento de pessoas, para sustentar as leis e regulamentos em vista de alcançar os objetivos, como as demonstrações financeiras, para a eficácia de suas ações. Por este procedimento jurídico fortalece o vínculo entre as pessoas e as normas que direcionam os objetivos em vista de alcançar os lucros desejados.

Estes conceitos em geral trazem um dado comum proteger o patrimônio da organização, através de método e uma gestão organizada, ou ineficaz na instituição quando não

apresenta análise significativa dos lucros, porém outro pensamento, como a legislação que garanta o desempenho e finalidade a alcançar os seus objetivos. São pontos de vistas dos autores, que às vezes se confrontam ou divergem. Seguem alguns conceitos de Sistema Integrado de Controle Interno.

2.1.2 Sistema Integrado de Controle Interno

“Nosso medo mais profundo não é o de sermos inadequados. Nosso medo mais profundo é sermos poderosos além da medida. É a nossa luz, e não nossa escuridão, o que mais assusta. Nós nos perguntamos: ‘Quem sou eu para ser brilhante, maravilhoso, genial, fabuloso?’ Na verdade, quem é você para não ser? Você é um filho de Deus. Seu papel apequenado não serve ao mundo. Não há nada de sábio em diminuir-se para que os outros não se sintam inseguros por perto. Nascemos para manifestar a glória de Deus que está dentro de nós. Não está apenas em alguns de nós, mas em todos.”

(Nelson Mandela – Discurso de posse na presidência da África do Sul, 1994).

A seguir serão apresentados os conceitos de Sistema Integrado de Controle Interno com base nos Autores: Segundo Mendes & Escrivão Filho (2007); Sousa (2000) e Lacerda; Saliba & Soares (2011); Cruz (2009) e Silva; Rocha & Melo (2011).

Segundo Mendes & Escrivão Filho (2007, p. 282), Sistema Integrado de Gestão, “os ERP são um dos principais sistemas de informação da atualidade e sua importância se dá ao fato de ser uma ferramenta de gestão empresarial amplamente reconhecida.” Porém, ao ser implantado exige muitos custos. Para Mendes & Escrivão Filho (2007, p.283), os “sistemas que procuram ser extensivos a todas as possíveis atividades realizadas por uma organização, visando atender ampla gama de atividades empresariais.” Para isto, desenvolvem muitas atividades para mostrar o seu valor.

Sistema Integrado no ponto de vista de Sousa (2000, p. 11), “sistemas de informação integrados, adquiridos na forma de um pacote de software comercial, com a finalidade de dar suporte à maioria das operações de uma empresa.” Pode também como afirma Sousa (2000, p. 11), “Os sistemas ERP permitem ainda a utilização de ferramentas de planejamento que podem analisar o impacto de decisões de manufatura, suprimentos, finanças ou recursos humanos em toda a empresa.” O Sistema Integrado abrange um pacote de software que opera em toda a instituição para o planejamento de análise das decisões em relação aos recursos humanos.

Segundo Lacerda; Saliba & Soares. (2011), ao fazer avaliação dos impactos da adoção de ERP no andamento do negócio é importante ter em mente várias perspectivas. Inicialmente, perceber a abrangência da adoção de um ERP nos procedimentos de negociação favorece a insatisfação dos clientes, em especial, e das organizações, em geral, com os sistemas. O sistema integrado ao ser adotado tem a função de perceber que os clientes estão insatisfeitos, então, o processo de negociação contribui para melhorar o clima na instituição empresarial.

Segundo Cruz (2009), nota-se que a frase expressa “de forma integrada” é oriunda da Emenda do Constituinte Adroaldo Streck (nº 500571-0), com destaque em sua justificativa construir os seguintes pontos: para Cruz não se deve esquecer, a finalidade do Controle Interno, deve possibilitar a obtenção de informações adequadas e de confiança, em todo instante, e não por ocasião do Balanço. Isto é importante para o Congresso Nacional fazer diariamente sua fiscalização. Por ser abrangentes, as informações devem ser confiáveis, confirmadas e registradas, além de ser tratada do mesmo modo no exercício. Portanto, segundo a legislatura subsequente afirma que deverá ser feita a integração entre os sistemas de controle interno, na busca do fortalecimento do equilíbrio entre os Poderes, na preservação e respeito a cada ente federado.

Os conceitos mostram que Sistema Integrado Interno é composto pela gestão empresarial voltada ao sistema de informação, ferramentas de planejamento para tomada de decisões, ao causar impacto em adotar o sistema integrado da organização que dentro de todo o gerenciamento da empresa ou entidade pública, o importante é que o sistema integrado interno seja permanente com a função do Congresso Nacional, como órgão fiscalizador permanente. (Cruz, 2009).

Segundo Silva; Rocha & Melo (2011, p. 141), “cabe observar que, esse tipo de organização tende a gerenciar melhor os seus processos e, com isso, a obter maior confiabilidade nas informações, geradas pelos sistemas informatizados, quando possuem controle interno implantado. Além disso, a utilização de sistemas integrados entre as áreas do escritório contribui para a diminuição do retrabalho, aumenta a possibilidade de gerenciamento das informações em curto prazo e fornecer relatórios variados para servir de suporte na tomada de decisão.” Isto quer dizer que com o

sistema integrado interno implantado contribui com o oferecimento de subsídios para o gerenciamento eficaz na tomada de decisão acertada.

Em síntese o sistema integrado interno proporciona ampla atividades empresariais, suporte para as operações empresariais financeiros, para resolver os problemas relacionados à insatisfação dos usuários, obtenção de confiança às informações para quem fiscaliza, além de na escala de poder manter o equilíbrio dos entes Federados importante para a tomada de decisões.

2.1.3 Planejamento

“O planejamento de longo prazo não lida como decisões futuras, mas com o futuro das decisões presentes.”

Peter Druker

A seguir serão apresentados os conceitos de Planejamento com base nos Autores: Alday (2000); Oliveira (2006); Moresco e Marchiori & Daniela (2014).

Alday (2000, p. 4), afirma que “Planejar é a palavra apropriada para se projetar um conjunto de ações para atingir um resultado claramente definido, quando se tem plena certeza da situação em que as ações acontecerão e controle quase absoluto dos fatores que asseguram o sucesso no alcance dos resultados.” Com o planejamento pode-se ter o acesso ao controle da gestão, bem como a busca do sucesso da organização e certeza do contexto no qual se busca o controle em vista de obter o resultado positivo.

Segundo Alday (2000), a empresa pode crescer, avançar e ajustar em seu contexto, e o Planejamento Estratégico consegue ser uma ferramenta com os devidos ajustes de uma técnica excelente. O Planejamento estratégico segundo este conceito é a mola propulsora para a empresa diante do cenário que a cerca, importante para o seu crescimento, por isto deve utilizar-se desta ferramenta que é uma excelente tecnologia eficaz.

Segundo Oliveira (2006, p. 1), o planejamento em políticas públicas deve ser visto como um processo, e não como um produto técnico somente. A importância do processo se dá principalmente na implementação, para obter os resultados finais das políticas, programas ou projetos. Aqui o processo contínuo de planejamento

procura obter os resultados, por isso é preciso executar para alcançar o devido sucesso de controle para alcançar os seus objetivos estratégicos.

Para Oliveira (2006, p. 284), o planejamento é “essa construção tem que ser baseada em informações precisas e capacidade de articulação e compreensão do processo e dos temas debatidos pelos diversos atores envolvidos. Não podemos cair no participativismo populista e demagógico que vemos em algumas políticas públicas.” A informação deve se guiar pelo projeto para que o gestor não seja enganado pela política tradicional populista, bem como ser capaz de utilizar a ferramenta da articulação, no acompanhamento dos processos, no envolvimento de todos.

Moresco; Marchiori & Daniela (2014, p. 66), revelam que planejamento pode ser “essa maneira, entende-se que o planejamento surgiu no ambiente organizacional com o objetivo de manter a organização estável para alcançar a sua própria sobrevivência no mercado.” Ou seja, “planejamento estratégico como responsáveis pelo desenvolvimento da organização uma vez que, entendidos como uma necessidade.” (Moresco; Marchiori & Daniela (2014, p. 1). O planejamento estratégico é uma forma de manter a vida da empresa, para que a mesma continue atuando no mercado, com fortalecimento do ambiente organizacional definido e articulado.

Quem melhor fala sobre planejamento na dimensão estratégica é Dias (2013), ao afirmar que para conseguir os objetivos almejados é muito importante a avaliação e controle. Ainda seu pensamento reflete sobre o controle avaliação, no qual para os gestores tomarem decisão precisam de controles, por isto que o planejamento e controle estão juntos, , sem o planejamento não há nada para controlar, ainda poderia desviar o que mesmo planejar.

Dessa maneira, entende-se que o planejamento, é controle de gestão, planejamento estratégico é uma ferramenta de excelência, sem o planejamento não há controle, e surgiu no ambiente organizacional com a finalidade de ser um processo de envolvimento de todos os operadores no ambiente estratégico planejado.

2.1.4 Sistema de Controle Interno

Esta parte da pesquisa trata dos conceitos de Sistema de Controle Interno com base nos seguintes autores: Ribeiro (2009); Quelopana (2003) ; Monteiro (2015) e Cruz (2009).

Segundo Ribeiro (2009), “o Sistema de Controle Interno, exercido pela Controladoria-Geral da União e pelo Controle Interno da Entidade, exercido pela Secretaria Municipal de Políticas , Ações Sociais e Cidadania do Município”. Quando o controle é exercido dentro de um mesmo poder. Sobre seus servidores e os serviços realizados. Cada poder no Brasil tem o seu controle interno como reza no artigo 70 da CF de 1988 do Brasil. Então, pode ser definido, como: um conjunto dirigido por meio de métodos adotados pelos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário em vista de salvaguardar seu patrimônio, para melhor funcionamento de seus órgãos, na busca da eficiência.

Segundo Pereira Monteiro (2015, p.160), “o controle interno é importante no contexto das organizações públicas e tem-se por objetivo realizar uma análise das suas finalidades e importância na administração pública do Brasil e das barreiras para sua implantação.” Configura que o controle interno contribui com poder de acesso as análises que constitui um meio de fazer uma gestão pública com mais acessibilidade.

Pereira Monteiro (2015, p. 161), afirma que “as falências de empresas e escândalos que ocorreram no Reino Unido e nos EUA, no início de 2000, levantaram suspeitas de que a auditoria não é suficiente para evitar fraudes , precisa ser complementada pelo Sistema de Controle Interno – SCI e pela gestão do risco, resultando em uma governança eficaz.” O controle interno contribui com a gestão que em geral corre risco para que possa alcançar sua eficiência, além de prevenir sobre futuras fraudes financeiras.

Conforme Cruz (2009, p. 92), em que pese à pequena amostra, levando em consideração o universo estudado, o que representa uma fragilidade que é descrita neste trabalho, houve a comprovação que o Sistema de Controle Interno Integrado ainda é inexistente nos Poderes Legislativo e Judiciário, sendo que a maioria dos respondentes entende que ele é necessário e poderia harmonizar e padronizar procedimentos de auditorias, produzir normas, manuais e orientações uniformes para todo o sistema. A falta de controle interno em alguns poderes eleva mais ainda a facilidade para a corrupção.

Em síntese os conceitos demonstram a existência de um órgão interno na organização para fazer o Sistema de Controle Interno que visa alcançar a guarda do patrimônio para melhor funcionar seus órgãos públicos. Auditoria não é suficiente para a gestão, o controle interno contribui com o trabalho do auditor, para dar prosseguimento no

combate a fraudes futuras. Importante que os poderes constituídos do Brasil tenham os controles internos para diminuir a corrupção.

2.1.5 Qualidade de Decisão.

“Nada é mais difícil e, portanto, tão precioso, do que ser capaz de decidir.”

Napoleão Bonaparte

Esta parte trata dos conceitos de Qualidade de Decisão com base nos seguintes autores: Magalhães; Dalmau & Souza (2014); Quelopana (2003) e Silva, Wesley, Del Corso & Peixe (2008) e Forbes; Hill & Lynn Jr. (2005) e Ferreira, (2010).

Segundo Magalhães; Dalmau & Souza (2014, p. 1), a “empresa possui diversas práticas de gestão do conhecimento e que são de grande importância para no processo decisório, no entanto se faz necessário uma melhor estruturação, formalização e acompanhamento dessas práticas e no tratamento dos conhecimentos gerados pelas mesmas.”

Segundo Magalhães; Dalmau & Souza (2014, p. 112), “para o administrador buscar informações precisas que demonstrem a real situação da empresa, para que assim o processo decisório seja feito de maneira eficaz. E a gestão de conhecimento é uma ferramenta que auxilia neste processo.” A gestão de conhecimento contribui na tomada de decisão eficaz para a obtenção de informações.

Segundo Quelopana (2003), tomar a decisão envolve alto risco entre diversas dificuldades, para isto é preciso superar o julgamento dos outros. Então, a decisão deve passar por diversas etapas, como ter informação antes da decisão, para tomar decisão deve ter um método. Seguem os seis passos para decisão de qualidade:

- 1) Entender o cenário antes da decisão,
- 2) alternativas criativas,
- 3) ter boas informações e confiáveis,
- 4) estabelecimento de prioridades,
- 5) pensamento lógico
- 6) e comprometimento com a ação.

Isto tudo forma uma cadeia para tomada de decisão de qualidade perante uma realidade que precisa agir imediatamente.

Tomada de decisão depende de um resultado, no qual deve seguir várias etapas teóricas, como um ensaio, como: estruturar o problema, criar alternativas, coletar informações e tomar decisão. Embora não consiga um bom resultado pode conseguir de forma lógica os objetivos.

Segundo Silva, Wesley, Del Corso & Peixe (2008), “todo o processo se encontra amparado em uma modelagem matemática robusta e transparente, que apresenta um encadeamento lógico e racional de premissas e preferências por parte do *decisor* em relação a cada um dos atributos considerados durante o processo.” Então, na realidade deve haver um processo na tomada de decisão com qualidade para chegar à transparência, isto qualifica a instituição em sua apresentação diante dos seus clientes e usuários.

Por isto que para tomar decisão deve-se escolher um método, como confirmam Silva, Wesley, Del Corso & Peixe (2008), “pode-se afirmar que o uso dos métodos do processo decisório resulta em decisões acertadas, mesmo que o resultado, à primeira vista, não apresente a alternativa mais lucrativa. O modelo traduz a melhor opção em valores monetários esperados, considerando certas probabilidades de sucesso e insucesso.” O método mostra qual o caminho melhor para seguir na escolha da decisão mais acertada, como gerar renda ao gestor que toma decisão com base em estratégias e oportunidades.

Segundo Ferreira, (2010, p. 4), “entretanto, a fim de aprimorar a tomada de decisão deve-se também realizar um maior número de pesquisas empíricas a respeito destes processos realizados nas organizações podendo ser descritas todas suas etapas e metodologias empregadas não só para acarretar experiência, mas também para serem analisadas a luz do conhecimento técnico de processo decisório e gerarem novos conhecimentos e aprimorarem as teorias e os modelos disponíveis.” As pesquisas mostram as oportunidades melhores, para o gestor decidir um método adequado com apoio técnico. Com aplicação de um modelo de decisão de qualidade exige então, prática de gestão, um processo e método adequado, no primeiro momento não seja ideal, porém em seguida se traduzir em lucratividade e sucesso. Podem-se obter as várias

informações empíricas da organização com a finalidade de conhecimento com base na tecnologia disponível para tomar a decisão mais adequada.

Segundo Forbes; Hill & Lynn Jr. (2005), na "gestão do presidente EUA George W. Bush com a finalidade de modo particular, avaliar Escritório de Orçamento-Programa (OMB) Program Assessment Rating Tool (PART), programa instituído em 2002. Ferramenta que representa o esforço inovador do governo federal dos EUA para aumentar a ênfase no desempenho do governo nos programas e agências, sabendo que o desempenho do governo em 1993 e seus resultados e atos permanecem com efeito. implementado pela administração Bush como uma estratégia de prestação de contas explícitas: o PART foi desenvolvido para avaliar e melhorar o desempenho do programa, em que o Governo Federal possa alcançar melhores resultados. Ao revisar o PART identificou os pontos fortes e fracos para informar o financiamento de um programa e decisões de gestão que visa torna-lo o programa mais eficaz. O programa implantado por Bush, tinha como tomar as decisões de qualidade, muito importante para as políticas decisórias a qualidade de decisão.

Em resumo os autores mostram que a instituição para tomar a decisão de qualidade deve: através do conhecimento; pela gestão do conhecimento; em geral superar os riscos, sem julgar e saber utilizar um método: saber o cenário, utilizar alternativas, ter informação confiável, elaborar prioridades, pensamento lógico. Outros procedimentos devem seguir um método de pesquisa com base na experiência e aprimoramento das teorias disponíveis. Nos EUA foi criado um programa para contribuir na tomada de decisão, depois de um certo tempo foi analisado o programa PART para saber a sua eficácia que contribuiu muito em decisões de qualidade nas opções de políticas públicas.

2.2. Hipóteses e modelo conceitual

2.2.1 Controle Interno e Qualidade de Decisão na Secretaria de Finanças

Conforme mostra a teoria apresentada com os devidos conceitos esta parte pretende fazer a relação entre Controle Interno e a tomada de decisão de qualidade na Secretaria de Finanças.

Em busca de construção da primeira hipótese foi necessário encontrar uma proposição que pudesse inspirar esta construção. O controle Interno e a Qualidade de decisão na gestão da Secretaria de Finanças de Picos PI, podem ser consolidados com a tomada de informações tempestivas, confiáveis e relevantes, para contribuir positivamente como suporte na tomada de decisões dos gestores e concomitantemente contribui para melhoria das receitas do Município.

Para fazer uma relação entre Controle interno e qualidade de decisão recorre-se aos conceitos do IBRACON (2012), tem como principal atitude o plano de organização em vista da proteção dos bens. Enquanto para Magalhães; Dalmau & Souza (2014), qualidade de decisão pressupõe que a empresa tenha diversas práticas de gestão para tomada de decisão. Ao relacionar os conceitos chega-se a afirmar que para o Controle Interno das Finanças é preciso que tenha um plano de trabalho e a partir da prática de gestão tome a decisão mais conveniente. Com esta teoria é possível elaborar a primeira hipótese.

H₁ Controle interno contribui para a qualidade de decisão;

2.2.2 Sistema Integrado de Controle Interno para a Qualidade de Decisão na SEFIN

Segundo Cruz (2009), não se deve esquecer, a finalidade do Controle Interno, que é obter informações adequadas e de confiança, em todo instante, e não por ocasião do Balanço. O Congresso Nacional faz diariamente sua fiscalização. As informações para ser confiáveis se puderem ser confirmadas, registradas. Portanto, para a legislação complementar dizer como deverá ser feita a integração entre os sistemas de controle interno, em busca do fortalecimento do equilíbrio entre os Poderes.

O Sistema Integrado do Controle Interno da Prefeitura de Picos - PI oferece informações que fluem por intermédio de uma base de dados que integra a gestão e agiliza a tomada de decisão que afeta positivamente na arrecadação da receita municipal. Após apresentação da teoria e interpretação positiva sobre a Secretaria de Finanças é possível apresentar a segunda hipótese.

H₂ Sistema Integrado de Controle Interno contribui para a qualidade de decisão.

2.2.3 Planejamento e Qualidade de Decisão na SEFIN

Em relação à Qualidade de decisão recorre-se a Quelopana (2003), segundo ele tomar decisão deve superar riscos e julgamentos, além de percorrer diversas etapas com utilização de um método. Curto (2013), afirma que o controle interno tem como consequência os riscos financeiros, ou seja, desde a primeira auditoria pelos escândalos provocados por grandes empresas, antes era o revisor externo que apurava os fatos, só depois utilizam o termo de auditor interno, eles tinham a missão de investigar a bilhetagens dos trens da época para saber se não havia fraudes. Com a AICPA – (*O American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) — Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados), surge o controle interno na modalidade atual, com o sistema de informações, que mede os riscos da instituição.

Ao fazer a relação nos dois conceitos afirma-se que Sistema de Controle Interno está conectado sobre a obtenção de informações corretas, o mesmo acontece com a Decisão de Qualidade que também pode ocorrer riscos nas decisões, na execução da teoria seria a auditoria interna para evitar futuros riscos, e o auditor pode além de obter informações deve seguir um método para ser de qualidade. Após exposição da teoria é possível elaboração da terceira hipótese. O Planejamento evita então o risco de danos na instituição, quando este munido pelo sistema de informações.

H₃ O Planejamento diminui o risco da qualidade de decisão;

2.2.4. Sistema de Controle Interno na Qualidade de Decisão na SEFIN

Sistema Integrado de Controle Interno ao fazer uma relação com a qualidade de decisão, possibilita saber que Segundo Ribeiro (2009), o Sistema de Controle Interno, sobre o comando da Controladoria-Geral da União e pelo Controle Interno do Instituto, exercido pela Secretaria Municipal de Políticas e Ações Sociais e Cidadania da Cidade. Nesta proposição o controle é exercido dentro de um mesmo poder. Segue-se a quarta hipótese.

H₄ Um melhor Sistema de Controle Interno contribui positivamente para a qualidade de decisão.

2.2.5 Modelo Conceitual

Conforme expressa no desenho do modelo conceitual

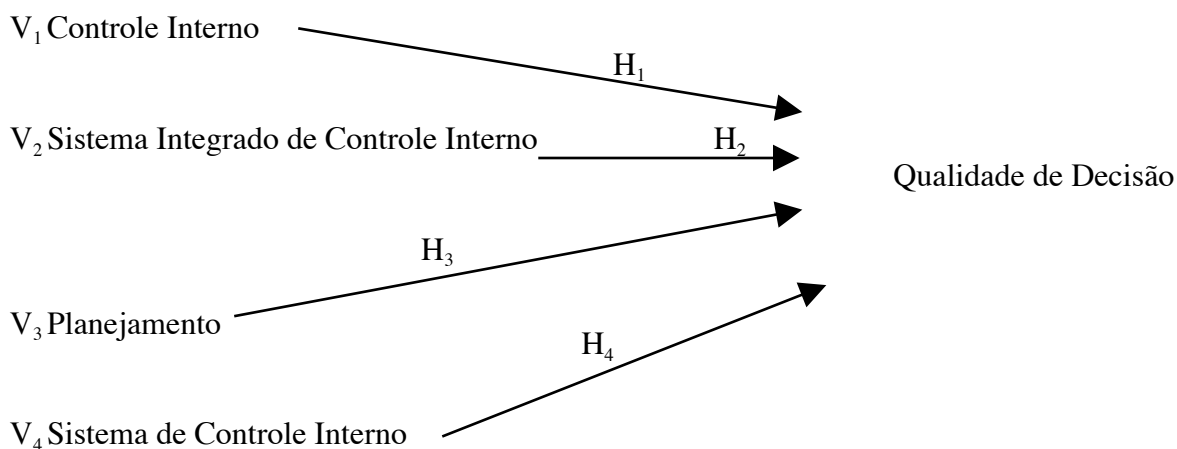


Figura 1 - Relação das Variáveis e Hipóteses

Variável Independente 1 (VI₁): Controle Interno relaciona-se com a Variável Dependente (VD) Qualidade de Decisão – Hipótese 1 (H₁)

Objetivo: saber se o Controle Interno contribui positivamente para a qualidade de gestão.

Variável Independente 2: Sistema Integrado de Controle Interno se relaciona com a Variável Dependente (VD) Qualidade de Decisão – Hipótese 2 (H₂)

H₂ - Como melhorar Sistema Integrado de Controle Interno contribuindo positivamente para a Qualidade de Decisão.

Objetivo: saber se Sistema Integrado de Controle Interno contribui positivamente para a Qualidade de Decisão

Variável Independente 3 (VI₃) Planejamento se relaciona com a Variável Dependente Qualidade de Decisão (VD) - Hipótese 3

H₃ – Como melhorar o Planejamento para diminuir o risco da Qualidade de Decisão;

Objetivo: saber como melhorar o Planejamento para diminuir o risco da Qualidade de Decisão.

Variável Independente 4 (VI₄) Sistema de Controle Interno se relaciona com a Variável Dependente Qualidade de Decisão (VD) - Hipótese 4

H₄ – Como melhorar Sistema de Controle Interno para contribuir positivamente para a Qualidade de Decisão.

Objetivo: Saber como melhorar Sistema de Controle Interno para contribuir positivamente para a Qualidade de Decisão.

Conforme mostra a figura é possível perceber que a Variável Dependente Qualidade de Decisão tem ligação com todas as Variáveis V_1 , V_2 , V_3 e V_4 . As Variáveis Independentes (VI) VI_1 , Controle Interno, VI_2 , Sistema Integrado de Controle Interno, VI_3 Planejamento e VI_4 Sistema de Controle Interno relacionam com a Variável Dependente (VD) Qualidade de Decisão.

Após apresentação do Modelo Conceitual em que foi possível demonstrar a relação entre as hipóteses e variáveis, para criar os objetivos de cada hipótese, seguem os fundamentos da metodologia do Estudo de Caso.

3. Metodologia

3.1 Desenho da Investigação

A pesquisa é de natureza exploratória, por apresentar conceitos e fundamentos que justifiquem o estudo, para obter um melhor desenvolvimento do tema e dos objetivos da pesquisa, ao fazer o uso teórico das leis, análise com apoio da pesquisa bibliográfica em livros, pesquisa em sites de internet especializados e em revistas e periódicos que possam enriquecer o conteúdo.

Após a pesquisa de campo, por meio do questionário, no uso das variáveis, em anexo, será aplicado aos dois funcionários, um da Secretaria de Finanças e outro da Controladoria do Município de Picos/PI, além da utilização de observações no local de trabalho, com a finalidade de levantar informações, para conhecer os diversos tipos de controles usados por estas secretarias que tem colaborado para o aumento da arrecadação das receitas municipais. Esta pesquisa é de caráter qualitativa e descritiva.

Segundo Yin (2001), deve ser um estudo de caso “atraente” com algumas características básicas como: envolvimento, estímulo e encanto. Além da produção ter a motivação para averiguar o estudo de caso com a pretensão de propagar as implicações obtidas.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é um método de pesquisa em ciências humanas, em que o cientista recorre as bibliografias em seu contexto observado, quando não foi entendido “a olho nu”. Ao observar a totalidade da realidade dos fatos, pela verificação

prática nos casos. Na pesquisa o tipo de estudo de caso se for descritivo o pesquisador, descreve os fenômenos contemporâneos e dentro do contexto com base na realidade do “olho nu.”.

Segundo Yin (2001), em relação aos projetos de caso único em sua potencialidade, simula um projeto corriqueiro para realizar estudos de caso, com as duas variantes: as que empregam projetos holísticos e as que usam integrações agrupadas de análise.

Para Yin (2001), a relação, fontes de dados, nos estudos de caso modificam de acordo com a natureza do caso pesquisado. Essas fontes podem ser:

- Documentais: a pesquisa documental é a coleta de dados. Quando coletadas e analisados os materiais disponíveis precisa-se confirmar as evidências de outras fontes com acréscimo de informações. Ponto negativo: os documentos às vezes não tratam da realidade.

Neste aspecto em Yin (2001), afirma da importância de extração das situações e das razões de origens da documentação. Elas fornecem “pistas” de outros dados.

Continua Yin (2003), no estudo de caso pratica-se a triangulação de dados como meio de validação. O autor confirma o uso de múltiplas fontes de evidência para o mesmo fenômeno; para a construção de uma base de informações, através de notas, documentos, tabulações e narrativas (interpretações e descrições dos eventos observados, registrados etc.); situando uma cadeia de evidências, para que ao ler apreenda e destaque, em seguida validar o estudo, a partir das questões de pesquisa até as considerações finais.

Dentro do estudo metodológico na introdução no livro Yin (2003), Campbell ao citá-lo, ensina que a metodologia das ciências sociais precisa de um método do estudo de caso que seja uma pesquisa humanizada. Para ser validado, não fazer uso da quantidade ou de testes de valor. Mesmo que trabalhe a partir das mesmas questões, e divida os mesmos objetivos de conhecimento. Por isto, optou-se pela metodologia humana com base nas ciências sociais podem compreender a significância deste estudo de caso.

Segundo Yin (2001), as características na verdade são distintas do método de estudo de caso, em que utiliza as fases da pesquisa, como: a definição do problema, o

delineamento (planejamento, esboço) da pesquisa, coleta e análise de dados, composição e apresentação dos resultados.

Yin (2001), afirma que o estudo de caso é uma forma e análise dos acontecimentos da atualidade, mas quando não direcionados as condutas de forma definidas. Portanto, o estudo de caso tem diferenciação de alternativas de pesquisa na disposição do esforço com destaques adquiridos pela observação direta ou por uma sequência sistemática de entrevistas.

Trata-se de um estudo exploratório, apoiado por um estudo de caso em que a investigação foi planejada para verificar as hipóteses, que se fundamentaram na revisão da literatura de cada conhecimento: Qualidade de Decisão, Sistema Integrado Interno, Planejamento, Sistema de Controle Interno e o Controle Interno: um estudo de caso na Secretaria de Finanças de Picos/PI. Diante disso, realizou-se um levantamento preliminar desenvolvido, a partir de um questionário norteado com a colaboração de apoio nas variáveis.

O questionário foi estruturado conforme a realidade das variáveis. O estudo teve como base a investigação da qualidade de decisão referente ao Controle Interno na Secretaria de Finanças de Picos, PI.

3.2 Amostra, população e participantes

A amostra da pesquisa será realizada com duas pessoas responsáveis e atuantes na administração pública gerencial, para analisar o Controle interno da Secretaria de Finanças de Picos/PI.

Os sujeitos responsáveis estão em dois setores públicos: secretaria de finanças e controle interno. Sendo escolhido os representantes da secretaria de finanças e o responsável pelo controle interno.

O trabalho dissertativo é fruto de procedimentos, como a observação da prestação de serviços efetuados pela gestão pública através do Controle Interno.

Utilizou-se a pesquisa bibliográfica com autores variados nacionais e internacionais, aplicou-se o estudo de caso a partir da formulação de questionários, como roteiro de entrevista voltado para o controle interno na secretaria de finanças de Picos, PI.

A observação direta é um guia de análise, por detectar as fontes de evidências, como ponto positivo desta modalidade de pesquisa, o fato – em que se abordam os acontecimentos no tempo real do evento. Porém o seu ponto fraco é a questão do tempo, seletividade – e certa reflexibilidade - o caso pode ocorrer de forma diferenciada pelo fato de está sendo compreendido (Yin, 2001).

Nesta atividade foram feitos estudos a partir das variáveis independentes: Controle Interno, Sistema Integrado de Controle Interno, Planejamento, Sistema de Controle Interno e a Variável Dependente, que é a Qualidade de Decisão. Descrição da observação in loco na sede da Secretaria de Finanças do Município de Picos/PI, o roteiro seguiu algumas observações nas entrevistas com os gestores.

Foram feitas as análises através de documentos, entrevistas com os gestores empenhados nos trabalhos os quais estão inseridos.

Utiliza-se o procedimento metodológico sobre as orientações de Yin (2001), com o máximo de rigor científico utilizado pela investigadora. Segundo Yin (2001), as suposições teóricas sobre semelhanças causais - respostas a questões: tipo “como” e “por que” – são importantes para direcionar a análise do estudo de caso de forma específica, além de conduzir a apreciação do estudo de caso.

Seguindo o Protocolo de Yin (2001), as questões para o estudo de caso, onde foram definidas variáveis em relação ao Controle Interno na Secretaria de Finanças. Seguem-se a descrição desta atividade: foram feitas as seguintes atividades: o resumo das questões; depois a elaboração do plano de análise e relatórios do estudo de caso.

3.3 Medidas e instrumentos de recolha de dados e variáveis

O estudo de cada uma das variáveis do modelo teórico refere-se a um conjunto de escalas específicas deste questionário, compostos por vários itens e todos eles conforme os dois setores públicos estudados: Controle Interno; Sistema Integrado de Controle Interno; Planejamento e Sistema de Controle Interno.

O estudo de cada uma das variáveis do modelo teórico abordado refere-se às perguntas do questionário, compostos por vários itens, conforme seguem: Controle Interno, Sistema Integrado de Controle Interno, Planejamento e Sistema de Controle Interno e variável dependente Qualidade de Decisão.

Com a utilização do instrumento de coleta de dados para sondar os dados relevantes a investigação, como a tese dissertativa e produção científica, compete buscar a produção de saberes e metas que serão indispensáveis para a sociedade desfrutar de melhores condições de vida e ainda ter uma apreciação crítica sobre o valor que será atribuído a partir da realização do programa de gestão de Controle Interno do Município de Picos.

3.4 Procedimentos de análise de dados

A partir da investigação estruturada com a amostra, população e participantes, medidas e instrumentos de recolha de dados e variáveis, que serão frutos da aplicação de questionários aos setores da gestão pública municipal e a sociedade de Picos - Piauí.

A pesquisa foi realizada em dois momentos: primeiro, com a pesquisa bibliográfica e documental e segundo, estudo de caso, que visa contextualizar diante do método científico os procedimentos e a natureza do objetivo, cuja abordagem será qualitativa voltada para a qualidade de decisão na Secretaria de Finanças organização pública municipal de Picos no Estado do Piauí.

3.4.1 Controle Interno

Ao visitar o estabelecimento percebe-se o quanto há zelo pela busca da eficiência dentro das condições próprias de cada setor, de acordo com os seus costumes de gestão, como também entre os profissionais há um certo período que trabalham juntos, passando por diversos gestores municipais. Mas continuaram na execução de suas atividades em prol do desenvolvimento do Município. Embora exista ainda em alguns setores a falta de infraestrutura adequada é um desafio a ser superado. O controle interno assegurado por Lei faz a diferença neste Município, um dos mais desenvolvidos do Piauí. Seja na qualidade de vida, seja na forma com é gerenciado o departamento financeiro com uma equipe que tem trazido ao Município boa arrecadação, apesar das dificuldades em relação a equipamento e arquivos. É composta por departamentos: Gerência de arrecadação; Fiscalização e de Contabilidade.

A controladoria não está ligada diretamente a Secretaria de Finanças, é um órgão de auxílio do Prefeito, não faz parte especificamente da Secretaria de Finanças.

3.4.2 Sistema Integrado de Controle Interno

Percebe-se que precisa ser mais conhecido pelos próprios operadores e usuários, por ser um sistema de controle interno nas instituições de gestão pública.

Há o Sistema integrado SIA7 que é para controlar a arrecadação tributária (notas fiscais, arrecadação do município) e o SCPI 8 – Sistema de Contabilidade Integrado Pública (faz desde a liberação a licitação, pedido de empenho, empenho, liquidação e pagamento, registra também todo o patrimônio de todas as secretarias). Os dois sistemas funcionam separados.

3.4.3 O Planejamento

É o foco da Secretaria de Finanças - SEFIN, por ser um órgão arrecadador estratégico do poder público com objetivo de zelar pela eficiência nos serviços e diminuição de riscos.

O controle interno não está ligado a Secretaria de Finanças e sim ao Gabinete do Prefeito, espaço físico muito apertado, sem armários para guardar arquivos, documentações, necessitando de departamentalização urgente, segundo informou a controladora. Percebe-se que há documentos guardados em caixa de papelão debaixo dos birôs e armários.

Com maior empenho no Planejamento poderia fortalecer muito a Secretaria de Finanças e outros órgãos. Mas esta lacuna precisa ser mais observada pelos gestores.

3.4.4 O Sistema de Controle Interno

Algo que precisa mais de investimento para adequar a realidade do Município que tem um crescimento acelerado. Para que o controle seja feito com agilidade e eficiência percebe-se a falta de alguns componentes estratégicos, mas apesar de tudo tem obtido bons resultados com o seu jeito de operar.

É realizada audiência pública para conhecer a necessidade da população. É feita a Lei Orçamentária Anual – LOA, enviada para o Legislativo votar, em seguida ser

sancionada pelo prefeito. No entanto, percebe-se que a maioria das ações planejadas fica apenas no papel. O Controle interno não faz acompanhamento in loco para constatar a realização de arrecadação dos tributos. Afirma a Controladoria que está buscando aumentar o quadro de funcionários e veículos para, enfim, fazer uma reestruturação administrativa e melhorar o suporte na arrecadação de tributos, aumentando assim a receita municipal.

Porém em setembro de 2015, conforme Picos (2015), com ajuda da Secretária de Planejamento do Município Oneide Rocha, destaca que nenhuma despesa pública pode ser executada fora do Orçamento. “Na Lei Orçamentária Anual- LOA- elencamos as prioridades anuais, por isso, a Lei tem como objetivo central disciplinar todas as ações do Governo Municipal, tendo em vista, que não poderão ser realizadas despesas sem prévia autorização”. Ressaltou que a participação de secretários, vereadores e toda a sociedade é indispensável nessa discussão. Algo importante para o desenvolvimento e possibilita maior vigilância do controle externo ao controle interno pela participação da sociedade na construção da LOA – Lei Orçamentária Anual.

3.4.5 Qualidade de Decisão

Na oportunidade deu para perceber que as decisões de qualidade são realizadas através do colegiado. É feita constantemente reunião com a Secretaria de Finanças com objetivo de analisar as dificuldades na arrecadação das receitas provenientes de tributos municipais. Os funcionários trabalham das 8h às 14h e assinam a frequência.

As reivindicações da controladoria nem sempre são atendidas pelo gestor maior; O Controle Interno é integrado por meio dos sistemas (SIA7 e SPCPI8), todas as secretarias fazem uma revisão de todas as despesas antes de passar para o setor contábil, percebe-se que o foco de Controle Interno está voltado para as despesas do Município.

Após uma visita ao local de trabalho da Secretaria de Finanças, feitas as observações para concluir esta parte de contato in loco, a seguir a entrevista com os gestores de cada setor que envolvem os setores da Secretaria de Finanças e da Controladoria.

3.4.6 Entrevista

Foram realizadas duas entrevistas, de maneira informal com o Gestor da Secretaria de Finanças no escritório da Prefeitura Municipal de Picos, prédio onde fica a sede da Secretaria e com funcionário da Controladoria Interna. Após a entrevista foi feita uma visita aos estabelecimentos da organização. As perguntas seguiram o roteiro das variáveis independentes: Controle Interno, Sistema Integrado de Controle Interno, Planejamento e Sistema de Controle Interno e variável dependente Qualidade de Decisão.

A pesquisa foi realizada na Secretaria de Finanças da cidade de Picos - PI, no dia 20/07/2016, por meio da aplicação de questionário contendo cinco (5) perguntas direcionadas ao Secretário de Finanças, com base nas variáveis, como também mais cinco (5) ao funcionário da Controladoria Interna, totalizando dez perguntas. A Localização do órgão da Secretaria de Finanças, na Rua Marcos Parente, nº 155, Centro, da referida cidade.



Figura 2 - Nomeação do novo Secretário de Finanças
Fonte: Portal o Dia

3.4.7 Objeto de Estudo

O objeto de estudo do trabalho é a Secretaria de Finanças junto com a Controladoria do Município de Picos. Foi escolhida a Secretaria de Finanças por ser um dos órgãos mais importante para a gestão do Município de Picos. Um dos mais desenvolvidos do Estado do Piauí e por apresentar em seu contexto social e econômico grande vantagem da equipe da Secretaria de Finanças a apresentar bons resultados apesar de passar por vários gestores.

3.4.8 Historia da SEFIN

Criada no governo de Abel de Barros Araújo na década de 90. Na atualidade o Secretário de Finanças: João Paulo Gonçalves Nunes Barbosa – Advogado do quadro de funcionários. Elaborou seu plano de cargos salários pela Lei 2396/2011. Há 12 (doze) cargos técnicos em arrecadação e 07 (sete) de auditores fiscais. Antes era Tesouro, depois passou para Secretaria de Finanças.

3.4.9 Diretrizes da SEFIN

Compete à Secretaria de Finanças a gestão tributária, financeira e orçamentária do Município, tem por função dirigir e executar a política de administração fiscal e tributária do Município, administrando a receita tributária municipal.

3.4.10 A Controladoria Geral do Município

Conforme determina a Lei Municipal, a Controladoria Geral do Município é o órgão central do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Municipal, que tem a finalidade de exercer o controle contábil, orçamentário, operacional e patrimonial dos órgãos e entidades da administração municipal, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade e regularidade da execução da receita e da despesa. Além disso tem a função de realizar atribuições direta e indiretamente relacionadas ao harmônico desenvolvimento das atividades inerentes ao Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Municipal. A Controladoria Geral do Município é regida pelo disposto na Lei nº 2.136, de 08 de abril de 2005, e alterações subsequentes.

Direção

Organograma da Controladoria Interna

1.CONTROLADORIA INTERNA DO MUNICÍPIO

1.1COORD. GERAL DE CONTABIL.

1.2 COORD. DE AUDITORIA

1.3 COORD. DE NORMATIZ. TÉCNICA

1.3.1 Gerência de empenho

1.4. NÚCLEO DE GESTÃO E FINANÇAS

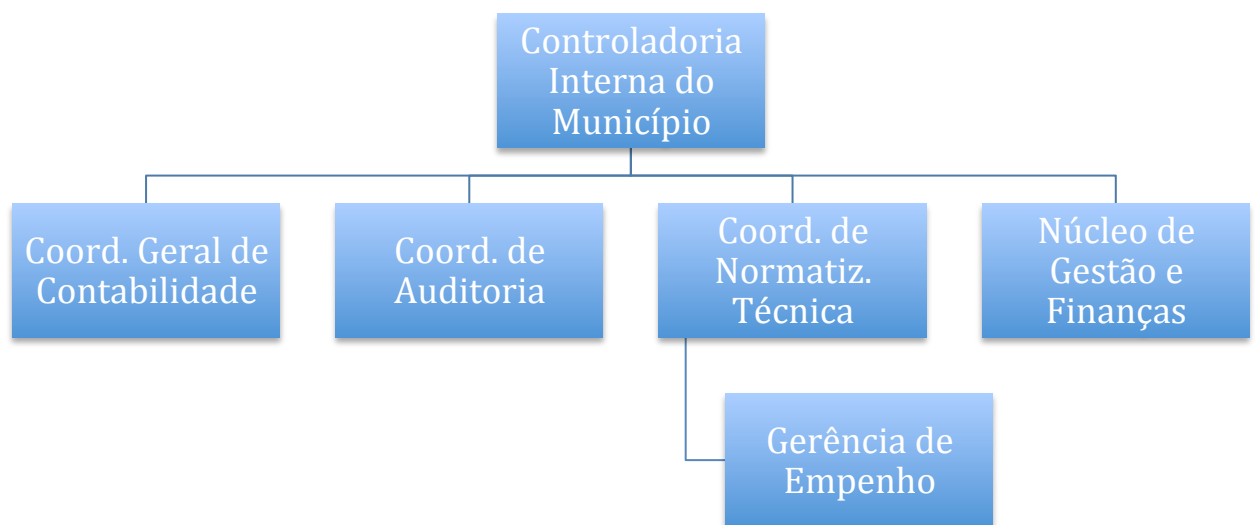


Figura 3 - Organograma Esquemático da Controladoria Interna

Fonte: organização da autora

Organograma da SEFIN

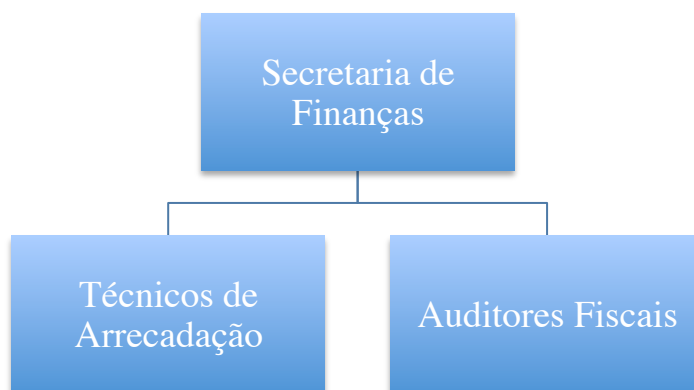


Figura 4 - Organograma da Secretaria de Finanças

Fonte: Criação da autora

Ao elaborar estas estruturas com base na observação da controladoria, percebe-se uma estrutura na qual as coordenadorias estão na mesma hierarquia submissa à controladoria geral, sendo a gerência de empenho único ligado a uma coordenadoria. Por não conseguir encontrar nos documentos da prefeitura nenhum organograma para a controladoria, esta será uma sugestão para os próximos gestores Públicos do Município.

Em relação a Secretarias de Finanças existe uma hierarquia na qual compreende o comando do Secretário de Finanças sobre os técnicos em arrecadação e auditores fiscais.

Após a montagem dos organogramas das secretarias, a seguir a explicação sobre a forma como foi feita a coleta de dados.

3.5 Coleta de dados

A técnica de coleta de dados se realizou por meio da pesquisa bibliográfica e documental. Sendo a primeira desenvolvida a partir de material já elaborado, por meio de livros e artigos científicos dentro da abordagem do tema estudado, o que permitiu uma cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla, contribuindo para a constituição de um trabalho rico em informações.

A coleta de dados da pesquisa científica foi feita por meio de entrevistas com duas pessoas que atuam no Controle Interno e Secretaria de Finanças da Prefeitura de Picos, contendo aplicação de dois questionários com cinco perguntas cada.

O método segue a proposta de Yin (2001), realização das fontes e evidências de um Estudo de Caso. Por ser verbal sujeito a problemas incorreção, recuperação de informações e/ou de imprecisão. Ao usar o gravador de áudio, para utilização dos três tipos: aberta – para extrair fatos; opiniões, “insights”; focada – perguntas formuladas. Confirmação do que a pesquisadora pensa sobre o caso; estruturada – questões pré-formuladas. (Yin, 2001).

A próxima etapa é apresentar Análise dos dados obtidos e discussão a partir das respostas dos questionário.

4. Análise dos dados obtidos e discussão

4.1. Questões e respostas das entrevistas

1). Como é feito o Controle Interno da Secretaria de Finanças?

R - Entrevistado 1: “é feito através do Sistema Operacional Integrado - SOI, atendendo a Lei 131 de 2009 – Lei da Transparência Pública. O setor de controle faz acompanhamento da execução das receitas e despesas de todas as secretarias através do protocolo geral que por sua vez é encaminha para a controladoria fazer a análise e enviar para a contabilidade proceder de acordo com a Lei 4.320/64. Todos os atos que ocorrem na gestão faz o empenho, liquidação e pagamento.”

2.) Como é feito o Sistema Integrado Interno da Secretaria de Finanças?

R - Entrevistado 1: “emitido o boleto, o contribuinte paga nos Bancos e Caixas eletrônicos, os auditores acompanham diariamente a movimentação através do sistema da web.”

3). Como é feito o Planejamento da Secretaria de Finanças?

R - Entrevistado 1: “o controle Interno não faz acompanhamento in loco, para constatar a realidade tributária do Município, fica apenas no controle da realização e acompanhamento desde a licitação até o pagamento da despesa.”

4). Como é feito o Sistema de Controle Interno

R - Entrevistado 1: “a Secretaria de Planejamento encaminha ofício para o Secretário de Finanças para discutir e elaborar a Lei Orçamentária Anual – LOA do exercício Seguinte. Depois é realizado audiências públicas para ouvir a população. A Secretaria de Planejamento finaliza a LOA e envia para o Legislativo que vota e envia para o Prefeito sancionar.”

“O Planejamento de auditoria fiscal é realizado ao traçar as metas a serem elencadas durante o exercício, de 365 dias, de janeiro a dezembro.”

5). Como é feita a Qualidade de Decisão na Secretaria de Finanças?

R - Entrevistado 1: “são realizadas reuniões com o Secretário de Finanças, Procuradoria e Controladoria para analisar as dificuldades vivenciadas pela Secretaria de Finanças por exemplo: falta de transporte, funcionário.”

“Há diversos interesses de melhorar as condições de trabalho, às vezes é entendido e as vezes não. Então, procura-se terceirizar empresas para ajudar no aumento do ISSQN – Imposto Sobre Serviço de Qualquer Natureza, agora com a modalidade eletrônica.”

“Houve a Segunda Etapa da Entrevista com o funcionário da controladoria interna. Para atender ao tema a proposta do tema do trabalho científico que fala da auditoria interna na Secretaria de Finanças.”

1). Como é feito o Controle Interno pela Controladoria?

Entrevistado 2. “é feito pelo acompanhamento dos movimentos de receitas. Quanto a despesa, faz o controle começando pelo empenho até o pagamento.”

2). Como é feito o Sistema Integrado Interno pela Controladoria?

Entrevistado 2. “a empresa AOS *SOFTWARE* fornece o sistema integrado SIA7 – Sistema Integrado de Arrecadação, que é para arrecadação tributária , notas fiscais, arrecadação do Município e o SCPI8 - Sistema de Contabilidade Pública Integrado, faz desde a licitação pedido de empenho, empenho, liquidação e pagamento, registro de todo o patrimônio.”

“Os dois sistemas são separados. São dois 2 programas distintos.”

3). Como é feito o Planejamento pela Controladoria?

R - Entrevistado 2: “o Controle Interno não faz acompanhamento para constatar a realidade do Município, foca apenas no controle da realização do acompanhamento da despesa, desde a licitação até o pagamento da despesa.”

4). Como é feito o Sistema de Controle Interno pela Procuradoria?

R - Entrevistado 2: “a Secretaria de Planejamento encaminha ofício ao Secretário de Finanças para discutir e elaborar a Lei Orçamentária do exercício seguinte. Depois é

realizada audiência pública para ouvir a população. A Secretaria de Planejamento finaliza a LOA e envia para o Legislativo que vota e envia para o Prefeito sancionar.”

5).Como é feita a Qualidade de Decisão na controladoria?

R - Entrevistado 2: “são realizadas reuniões com Secretário de Finanças, procuradoria e controladoria para analisar as dificuldades vivenciadas pela Secretaria de Finanças (por exemplo: falta de transporte, funcionários. Há interesses de melhorar as vezes somos atendidos, as vezes não. Tentando terceirizar empresa para ajudar no aumento do ISSQN.”

Após a entrevista, segue-se análise do estudo de acordo com entrevista realizada, junto aos gestores da Secretaria de Finanças e do Controle Interno do Município de Picos, Piauí. Segue o teste das hipóteses a partir da análise das Variáveis estudadas, com fundamento nas questões elencadas acima.

4.2 Teste das hipóteses

Foi possível a identificação do Controle Interno, no qual apresentaram - se os requisitos necessários à gestão de qualidade com eficácia da Secretaria de Finanças do Município.

4.2.1 Controle Interno

Nesta parte serão feitas as análises conforme a Teoria estudada, com o teste das hipóteses, variáveis, questões e a observação da pesquisadora sobre o Controle Interno.

Em relação à teoria estudada com base no objetivo da pesquisa. Com a finalidade de contribuir para a implantação do Controle Interno: um estudo de caso na Secretaria de Finanças de Picos/PI. Relacionando com a primeira H_1 , como melhorar o Controle Interno, contribuindo positivamente para a qualidade de decisão. Cita-se na teoria segundo Mosimann & Fisch, Silvío (1999), e Catelli (2006) mostram que a controladoria por ser órgão de gestão contribui com as informações das diversas ciências para o processo de decisão. Quanto mais informações melhora a qualidade de decisão.

No que tange a primeira resposta da questão (1), como é feito o Controle Interno da Secretaria de Finanças? De acordo com o respondente 1, o Controle Interno é feito pelo

Sistema Operacional Integrado – SOI, conforme a Lei 131 de 2009 – Lei da Transparência. Em que o setor tem o poder de acompanhar as receitas e despesas das secretarias, depois encaminha para a controladoria que procede com base na Lei 4.320/64. Nota-se o poder desta Secretaria em colaboração com a Controladoria Interna com base em leis que possibilitam a busca da transparência pública.

No entanto, observa-se na figura (4), a qual faz referência sobre a Direção de uma Estrutura Organizacional da Controladoria Interna do Município de Picos, em que obedece a uma hierarquia estruturada em Coordenações, como também em seguida está a Gerência de Empenho ligada à Coordenação de Normatização Técnica. Como não há organograma identificado durante a pesquisa, sugere-se este modelo para ser referência aos gestores públicos do município de Picos.

Em relação a H_1 – Como melhorar o Controle Interno contribuindo positivamente para a Qualidade de Decisão. Um fator que pode contribuir para que isto aconteça, seria através da incorporação da Controladoria com a Secretaria de Finanças, pois ela está mais ligada ao gestor principal, o Prefeito, que por sua vez é quem toma as decisões. Conforme é citado na segunda etapa da entrevista na questão 1. Segundo mostrou a teoria há relação direta com o *feedback* do entrevistado 1, validando a H_1 , porque ao passar as informações ao gestor pelo sistema informatizado, possibilita com agilidade a tomada de decisão.

Na segunda entrevista sobre Controladoria Interna, nota-se que a resposta do entrevistado mostra que os movimentos de receitas e despesas devem ser encaminhados para o pagamento do empenho, para finalizar a operação.

Portanto, para melhorar o Controle Interno, pode-se afirmar que houve a validação da hipótese, por apresentar a qualidade de decisão no contexto da controladoria, neste caso sugere-se a necessidade de contratação de terceirização dos serviços visando a melhoria da arrecadação. Facilita em vista da agilidade da arrecadação, pois havendo concurso perde em muitos anos devido a burocracia. Mas isto é apenas um procedimento a curto prazo. Enquanto vai elaborando o edital do concurso.

É indispensável para gestão pública, oferecer os benefícios para a sociedade, através do orçamento público, para um resultado social estável. A controladoria utiliza a análise

dos critérios administrativos pelo planejamento estratégico. Fator determinante para efetivação da política pública.

A Controladoria é um meio eficiente que tem como finalidade favorecer o acompanhamento do Controle Interno, pela evidência com o atributo de serviços, através das normas e legislações da gestão pública, para gerenciar e obter as metas da gestão pública municipal. Portanto, para aprimorar o Controle Interno deve buscar a Qualidade de Decisão, para o benefício da população.

Com a evolução, a gestão pública municipal desencadeia as mudanças de ordem financeira, estrutural e comportamental, que a controladoria vai se modificando com a execução dos orçamentos municipais e o equilíbrio nas contas públicas. A controladoria contribui na execução do orçamento público, com abordagem e elaboração e a execução das leis, o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentária (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). O Plano Plurianual (PPA) é um planejamento estratégico para os quatro anos, por ser de longo prazo, para efetivação de todos os programas de governo.

A Lei de Diretrizes Orçamentária (LDO) é o planejamento tático anual, que planeja a direção que a Lei Orçamentária Anual (LOA) deve seguir. A LDO guia a LOA, por isso que a LDO deve ser construída antes da LOA, seguindo ao PPA. A Lei Orçamentária Anual (LOA), é o planejamento operacional de curto prazo, é executada no exercício financeiro.

A controladoria municipal deve ser de uma eficiência na qual possa contribuir para a tomada de decisões de qualidade, depois dos dados vindos de relatórios, com bastante precisão para lançar as informações de acordo com o que foi elaborado conforme determinação das leis.

Então, conforme o objetivo geral percebe-se que houve a identificação e atuação do Controle Interno na Secretaria de Finanças como também foi possível compreender sua atuação no Município de Picos/PI.

4.2.2 Sistema Integrado de Controle Interno

Sousa (2000), afirma que o Sistema Integrado Interno deve ter um suporte que atenda as demandas de informações da entidade, para contribuir no planejamento e decisões nas diversas áreas da empresa. A teoria sobre a produção trata do conceito sobre Sistema Integrado Interno para obtenção de preservação da organização com eficiência e confiança. Para Silva; Rocha & Melo (2011), o Sistema Integrado de Controle Interno ajuda na tomada de decisão. Utiliza como meio de atuação, na proteção do patrimônio, pela utilização do método organizado e inserido na legislação como em busca dos objetivos determinados. Conforme descrição dos vários autores. Pode-se identificar e validar a Hipótese 2: Sistema Integrado de Controle Interno contribui para a qualidade de decisão. Conforme a resposta da questão 2, o segundo entrevistado, afirma que ao emitir o boleto depois do pagamento na rede bancária há acompanhamento do sistema da web. Pelo pagamento do contribuinte no sistema bancário.

Embora a teoria afirme sobre a questão da preservação do patrimônio, faz compreender sobre o zelo pela organização. Porém, na H₂ há afirmação de que o Sistema Integrado de Controle Interno, tem ligação direta com a decisão de qualidade do gestor. Então, conforme o objetivo geral percebe-se que houve a identificação e atuação do Controle Interno na Secretaria de Finanças como também foi possível compreender sua atuação no Município de Picos/PI.

4.2.3 O Planejamento

A partir da teoria observa-se que o planejamento busca efetivar o controle da gestão, como também o planejamento estratégico o qual é uma ferramenta muito utilizada como excelência e deve ser um processo em que todos devem participar. (Alday, (2000)). Em relação a H₃ O Planejamento diminui o risco da qualidade de decisão. Objetivo: saber como melhorar o Planejamento para diminuir o risco da qualidade de decisão.

Conforme a resposta do questionário que trata do planejamento da visão observada na Secretaria de Finanças foi possível perceber que o órgão não tem ligação direta com a controladoria, mas é um órgão que procura zelar pela eficiência e diminuição de riscos. Analisa-se segundo responde o entrevistado 1 (um), no qual afirma que o

acompanhamento dos processos licitatórios, não fala de cuidado com os riscos, mas faz acompanhamento, validando por parte a H_3 . O Entrevistado três (3), na Terceira (3ª) questão, afirma que a Controladoria em relação ao planejamento, não há acompanhamento in loco, porém, em relação a fiscalização da licitação há acompanhamento das despesas. Tudo isto em vista do controle de gestão como mostrou a teoria.

Em relação a validação da H_3 é validada por parte, por não tratar dos riscos que envolve a tomada de decisão, mas pelo menos afirma que a Secretaria de Finanças deve zelar pela eficiência. Portanto, para efetivação do objetivo da H_3 , fica o indicativo para os gestores a necessidade de melhorar o planejamento para diminuir os riscos na tomada de decisão. Foi possível verificar a importância do Planejamento para a organização, operacionalização e gestão na administração pública Municipal. Portanto, se houver mais planejamento organizado no setor público, terá menos risco na qualidade de decisão dos gestores. Efetivamente os procedimentos do planejamento tem este qualitativo em benefício da gestão pública.

4.2.4 O Sistema de Controle Interno

Sistema de Controle Interno conforme apresentação na teoria afirma que é um órgão que visa alcançar a guarda do patrimônio para melhorar o funcionamento dos setores, estes devem ir além da auditoria. Também para Monteiro (2015), constitui num meio de evitar fraudes quando implantaram nos EUA vários programas, com objetivo de transformar a governança na busca de mais eficácia.

Sobre a H_4 – Como melhorar Sistema de Controle Interno para contribuir positivamente para a qualidade de decisão. Sendo o objetivo desta H_4 , é saber como melhorar Sistema de Controle Interno contribui positivamente para a qualidade de decisão. A partir da visão observada in loco da Secretaria de Finanças sobre o Sistema de Controle Interno percebe-se que está sendo conduzido dentro do possível, precisando de ajustes. Porém, observa-se no seu agir o procedimento legal, no qual direciona para a participação popular, depois encaminhado ao legislativo para em seguida a decisão e deferimento do Prefeito. Há uma observação que merece destaque que é a busca de melhoria por parte do gestor que procura melhorar a estrutura do lugar, por apresentar falhas na guarda do material arquivado. Cita-se também a relação com a teoria, devido o sistema implantado contribuir para a diminuição de fraudes.

Quanto à resposta do quarto (4º) entrevistado, afirma que a sua atuação na Secretaria de Planejamento segue as determinações, como o encaminhamento das demandas para a Secretaria de Finanças, e a elaboração do orçamento do exercício seguinte, com um acréscimo da participação popular, incentivada pela Secretaria de Planejamento, com os trâmites legais até chegar ao chefe do executivo. Para a decisão final e deferimento.

Então, ao melhorar Sistema de Controle Interno para contribuir positivamente na qualidade de decisão. Foi validada a Hipótese 4 conforme resposta a Secretaria de Finanças como o sistema de controle junto a Secretaria de Planejamento contribui para a tomada de decisão, com a participação popular. A Secretaria de Planejamento contribui com o incentivo e participação popular junto a Câmara Municipal que vota os indicativos e projetos de lei orçamentária.

4.2.5 Qualidade de Decisão

Segundo determina a teoria estudada percebe-se que o conceito do modelo de decisão com qualidade exige a parte prática da gestão, com métodos adequados, para depois alcançar a lucratividade e sucesso. A tecnologia pode ser uma ferramenta segura para esta tomada de decisão. Segundo Magalhães; Dalmau & Souza (2014), com a gestão do conhecimento há decisões mais acertadas.

Esta variável tem ligação com todas as outras por ser dependente das demais. Então está presente em todas as Hipóteses. Para que ela se realize é preciso que todas as decisões tenham as informações dos diversos sistemas de controle interno.

Foi possível a verificação diante dos mecanismos de regularização do Sistema de Controle Interno previstos na legislação municipal e a operacionalização prática do Controle Interno nas finanças de Picos /PI, para tomada de decisões de qualidade.

Quadro recapitulativo referente à validação ou não das hipóteses

| | |
|---|---|
| H ₁ Controle interno contribui para a qualidade de decisão | A integração da Controladoria com a Secretaria de Finanças, mais perto do Prefeito, quem toma decisão. Conferido na segunda etapa da entrevista na questão 1. A teoria mostrou relação direta com a |
|---|---|

| | |
|---|--|
| | <p>resposta do respondente 1, validando a H_1, porque ao oferecer ao gestor as informações pelo sistema fica mais fácil para a tomada decisão.</p> |
| <p>H_2 Sistema Integrado de Controle Interno contribui para a qualidade de decisão</p> | <p>Conforme a resposta da questão 2, o respondente 2, Afirma que ao emitir o boleto após pagamento no banco há acompanhamento do sistema da web. Na H_2 tem afirmação que o controle Sistema Integrado Interno, tem ligação considerável com a decisão de qualidade do gestor.</p> |
| <p>H_3 O Planejamento diminui o risco da qualidade de decisão</p> | <p>Conforme a resposta do questionário relativo ao planejamento foi possível perceber que o órgão não tem ligação direta com a controladoria, mas é um órgão que procura zelar pela eficiência e diminuição de riscos.</p> |
| <p>H_4 Um melhor Sistema de Controle Interno contribui positivamente para a qualidade de decisão</p> | <p>Sendo o objetivo desta H_4, saber como melhorar Sistema de Controle Interno contribui positivamente para a qualidade de decisão. A partir da visão observada in loco da Secretaria de Finanças sobre o Sistema de Controle Interno percebe-se que está sendo conduzido dentro do possível, precisando de ajustes</p> |

Figura 5: validação das hipóteses

5. Considerações Finais

5.1 Discussão e implicações para a teoria

Essa dissertação contribui para a ciência, através da teoria e a prática levando em consideração a gestão pública, no tocante ao assunto relacionado ao controle interno, na Secretaria de Finanças de Picos/PI.

As implicações da teoria têm como foco inicial as variáveis, que tem sido meio de apoio a arrecadação municipal, pela Secretaria de Finanças, no intuito de beneficiar a comunidade contribuinte de Picos.

A gestão pública tem sido desafiada pela evolução da Lei, esta tem muito favorecido com a intervenção da Secretaria do Planejamento, que conta com o apoio da população no resgate dos valores em qualquer esfera. Isto favorece para que a cidade de Picos procure sempre a satisfação do contribuinte para a participação da criação e elaboração do orçamento popular, para alcançar o bem estar qualidade de vida, autoestima e motivação para crescer e ter autonomia, ou seja, obter poder de decisão.

Inovar no poder público para o bem do contribuinte segundo Tenório (2004), passa pelo que ocasiona o conhecimento e para ser capaz de inovar a gestão pública, segundo o qual estrutura pela sua hierarquia, antes inexistente na gestão social. Para tanto convém dizer que há uma luta da sociedade para que o gestor tome decisão, mais favorável aos nativos da região.

A teoria em geral fala dos conceitos das variáveis, sendo que IBRACON (2012), ao tratar do Controle Interno afirma que são os métodos aplicados na instituição para resguardar o patrimônio. Isto denota que esta teoria tem haver com a proposta de trabalho em que foi discutido também o patrimônio, este resguardado com a tomada de decisão para sua preservação. Percebe-se que em matéria de arquivo precisa melhorar principalmente na Secretaria de Finanças.

Para D'Ávila e Oliveira (2002), o Controle Interno é um processo realizado pelo executivo em que o conselho de gestão, gerência com os colaboradores, com o objetivo de oferecer segurança para o alcance de suas finalidades pelas categorias: eficácia e eficiência em suas atividades. Esta teoria apresenta em seu conteúdo a oportunidade que

a Secretaria de Finanças deve permanecer na busca da eficácia e eficiência no seu trabalho junto a Controladoria Interna. Que é um órgão que tem uma atuação generalizada juntos aos diversos órgãos municipais, especificamente as secretarias municipais.

Em relação ao Sistema Integrado Interno Sousa (2000), fala da utilização das ferramentas para ser implantado pelo planejamento e tomada de decisão. Configura que para as devidas tomadas de decisões precisa haver o planejamento com o sistema, para integrar as operações da instituição.

Para Alday (2000) e Ribeiro (2009), que contribuíram na demonstração do Sistema de Controle Interno, que precisa estar presente em todas as ações de gestão pública e todos os poderes são exercidos dentro do próprio poder. Isto configura a importância da sociedade saber com quem contar para obter as informações necessárias para acompanhamento das finanças do poder público municipal.

Em relação ao planejamento, Alday (2000), afirma que a empresa cresce e avança contextualmente, através do planejamento estratégico que é uma ferramenta na qual utiliza os ajustes técnicos, além de ser um dos fundamentos de crescimento, como meio de excelência tecnológica com eficácia. O mesmo se dá na Secretaria de Finanças da cidade de Picos, que procura desenvolver um trabalho transparente e consequente.

Para Magalhães; Dalmau & Souza (2014), a decisão de qualidade pode contribuir na obtenção de informações em vista da tomada de decisão. Por isto que os preparativos da Secretaria de Finanças serve para a obtenção de conhecimentos de gestão, com isto pode contribuir para tomada de decisão do gestor diante das necessidades surgidas.

Segundo determina a teoria estudada percebe-se que o conceito do modelo de decisão com qualidade exige a parte prática da gestão, com métodos adequados, para depois alcançar a lucratividade e sucesso da governabilidade pública. A tecnologia pode ser uma ferramenta segura para esta tomada de decisão, pela velocidade das informações, como também a eficiência dos serviços e aplicativos inovadores. Esta variável tem ligação com todas as outras por ser dependente das demais. Então está presente em todas as Hipóteses.

Através da análise dos resultados obtidos no estudo, pode-se concluir de modo geral, que a gestão financeira e a controladoria municipal criaram valor para a população e satisfação dos seus anseios com vantagens e benefícios da ação da Secretaria de Finanças e o trabalho da controladoria, dentro das necessidades financeiras do contribuinte que pagam os seus impostos. A Secretaria de Finanças arrecada e distribui conforme atividades desenvolvidas pelo gestor público, em benefício ao cidadão, como o Programa de Controle Interno, com efeitos potencializados pelo conjunto dos gestores, pela ação conjunta podem contribuir para o desenvolvimento sustentável público de Picos. Uma cidade vista por muitos gestores, como empreendedora social que tem grande presença no turismo religioso nos principais santuários do Nordeste e do Brasil. Sinal que é uma cidade de entroncamento de várias Rodovias, ligando o Nordeste do Brasil, e ao mesmo tempo com potencial de geração de emprego e renda.

Por meio da análise dos resultados efetivados, conclui-se que a gestão municipal fez com que alcançasse vários benefícios para a população. Pela arrecadação financeira e o trabalho de equipe da Secretaria de Finanças que há muitos anos desempenha um bom trabalho há vários anos. Embora tenha passado por vários gestores públicos. Apesar de ter uma controladoria que tem uma atuação genérica, há um trabalho de qualidade na secretaria de finanças. Que faz da cidade um pólo de desenvolvimento e tem gerado crescimento de qualidade aos moradores.

5.2 Implicações para a gestão

No presente estudo percebe-se a missão dos setores da Secretaria de Finanças e setor da Controladoria Interna da Prefeitura de Picos, ambos contribuíram para a gestão de decisão de qualidade em suas atividades de Controle Interno, Sistema Integrado de Controle Interno, Planejamento, e Sistema de Controle Interno. Além dos setores responsáveis em trabalhar diariamente recolhendo e arrecadando para a Secretaria de Finanças realizar de fato a gestão pública.

A Secretaria de Finanças tem a tarefa de realizar suas atividades para que a Controladoria possa agir e também contribuir no favorecimento de uma gestão eficaz no âmbito das políticas públicas.

Outra tarefa da Secretaria de Finanças é desenvolver com eficácia a arrecadação financeira do município através dos tributos municipais. Servir de apoio para elaboração da LOA. E servir de apoio aos gestores, com a permanente assessoria para o planejamento, papel desenvolvido pela secretaria de planejamento. O serviço público tem o objetivo de arrecadar, apesar das dificuldades enfrentadas por esse setor, em diversos pontos, como falta de infraestrutura no setor, falta de tecnologias e pessoal suficiente para cumprir tais serviços de assessoria mais qualificada. O presente estudo tem a função profícua de ressaltar a importância do Controle Interno, apesar de não estar aparelhado e ao mesmo tempo não tem ligação direta com a SEFIN.

O presente estudo tem a função profícua de ressaltar a importância das instituições públicas voltadas para o controle interno, e conhecer a Secretaria de Finanças do Município de Picos. Que podem indicar as falhas da atividade sob o ponto de vista em ajudar a melhorar às formas de condução do gestor público para a tomada de decisão com qualidade, principalmente em questões de qualidade nos serviços prestados.

Uma lição que fica expressa na proposta de adaptar os conhecimentos aprendidos para que possa construir outros como afirma Yin (2001), que estudos de caso são validados para a criação de teorias e exemplos, ressaltando a rigorosidade das fórmulas metodológicas aconselhada por ele.

Para superar esta realidade deficitária de crise social e política é preciso mudanças em relação à Controladoria, como por exemplo: elevar os recursos financeiros com a finalidade de desenvolver melhoria das atividades na SEFIN, precisa de investimento na capacitação dos responsáveis pelo Controle Interno.

Faz-se necessário criar um setor de controladoria específica na Secretaria de Finanças para a realização do Controle Interno de forma qualitativa e eficaz com assessoria permanente. Perante todo este estudo apresentado, aconselha-se que a Secretaria de Finanças consiga realizar suas atividades de forma completa, porque elas são importantes e necessárias para uma boa gestão.

5.3 Limitações e futuras investigações

O limite considerável foi em entrevistar apenas duas pessoas, pois poderia ter conseguido mais, em especial na controladoria, porém, com as entrevistadas foi difícil,

indo várias vezes para obter uma possibilidade, quase impossível por causa do medo de fazer afirmações que possa prejudicar sua relação de emprego. Mas o tempo e a agilidade foram importantes, no estudo de caso, pois ao comunicar com pessoa entrevistada possa conscientizar das necessidades de desenvolver ferramentas viáveis para o controle das finanças do Município. Que seja valorizada a Secretaria de Finanças através de incentivo para que a academia esteja presente no auxílio de aplicações de teorias viáveis com a prática.

O estudo de caso do presente trabalho está delimitado por estar voltado apenas à pesquisa realizada sobre a SEFIN. Poderia também em outros trabalhos se voltar para a Controladoria Social, tema bastante solicitado pelos estudiosos, por incentivar a população sobre seu protagonismo social e político na intervenção de controle da política pública.

O limite explícito da verificação está na pouca abrangência da localidade, pois se estudou apenas uma organização, num Município do Estado de Piauí, que é um Estado considerado pequeno diante da abrangência continental de um país como o Brasil. Não foi possível conseguir como evidenciado na pesquisa superar as possíveis lacunas.

A limitação implícita no trabalho encontra-se no fato de não poder julgar ou analisar o trabalho da Controladoria Interna em relação à Secretaria de Finanças. Para futuras investigações fica a herança deixada pelo objeto primordial de estudo atual nessa dissertação. Tudo isto trouxe a experiência com poder de análise e evidências para atualização de melhorias no desenvolvimento do processo do Controle Interno, na busca do conhecimento dos trabalhos da Secretaria de Finanças do Município de Picos.

A proposta futura seria a investigação mais ampla, compondo mais comunidades, com a finalidade de contemplar algumas regiões do Estado do Piauí, com o objetivo de diagnosticar de maneira mais exata e consistente a constatação das variáveis melhorando os métodos e a falta de metodologia que tenha na análise dos serviços suscitados pelo Controle Externo Social.

Referências

Alday, H. E. C.. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. (2000). *Rev. FAE*, Curitiba, v.3, n.2, p. 9-16, maio/ago. Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf. Acesso em: 15 de jul de 2016.

Almeida, Marcelo de Cavalcanti. Auditoria: um curso moderno e completo. São Paulo, Atlas, 1996.

Beuren (2001). Ilse Maria. *O papel da controladoria no processo de Gestão. In Controladoria: Agregando valor para a empresa*. São Paulo Shimidt (org.). Porto Alegre: Bookman, 2001.

Catelli, A.(2006). *Controladoria uma abordagem econômica*. Gercon. São Paulo, Ática. Lacerda, D.P.; Saliba, L.R.A. & Soares, Priscila F.. (2011). Impactos de Sistema Integrado de Gestão em Processos de Negócio de Hotel. *Teoria e Prática em Administração*, v. 1, n. 1, , pp. 18-42.

Corbari, E. C... *Grandes municípios brasileiros: estrutura do endividamento e impactos da lei de responsabilidade fiscal*. Dissertação de mestrado Disponível em:

Cruz, Carlos Eduardo R.. (2009). *Sistema de controle interno integrado da União [manuscrito] : necessidade ou simples obrigatoriedade?* Monografia (especialização) – Escola da AGU, da Advocacia-Geral da União, Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (Cefor), da Câmara dos Deputados, Secretaria Federal de Controle Interno (SFC), da Controladoria Geral da União e Instituto Serzedello Corrêa (ISC), do Tribunal de Contas da União, Curso de Especialização em Auditoria Interna e Controle Governamental. Disponível em: [file:///C:/Users/Fernancyo_Fortaleza/Downloads/controle_interno_cruz%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Fernancyo_Fortaleza/Downloads/controle_interno_cruz%20(2).pdf). Acesso em: acesso em 21 de agosto de 2016.

Curto, Helena. (2013) *Controlo Interno*. In: Dias, Álvaro Lopes; Excelência organizacional. Bnocs, Lisboa.

D'ávila, M. Z.; Oliveira, M. A. M. de. *Conceito e Técnicas de controle internos de organizações*. São Paulo, Nobel, 2002.

Dacorso, A. L. R.. *Tomada de decisão e risco: administração da inovação em pequenas indústrias químicas*. São Paulo. FEA/USP, 2001. Recuperado em 2016-07-15, de: <https://docs.google.com/document/d/1fvDdBG8ptj-pFGjjaicv8qc1IOzZIFLEiFpQt5Fjg/edit#heading=h.62blhrv6hhtk>.

Dias, Á. L.; Varela, M. & Costa, José Lopes. (2013). *Excelência organizacional*. Lisboa, Bnomics.

Feng, Mei; Li, C.; & McVay, S.. (2009). *Internal control and management guidanc*. Disponível em: http://ac.els-cdn.com.ezproxy.its.uu.se/S0165410109000500/1-s2.0-S0165410109000500-main.pdf?_tid=7cc8d820-65b0-11e6-bdeb-00000aabb0f27&acdnat=1471572116_cf22cfa8219f9cbbbf9ad0f3ebe6cfb4. Acesso em: 19 de agosto de 2016.

Ferreira, Aurélio Fernando. (2010). *A Tomada De Decisão: os aspectos do processo decisório e o uso da racionalidade na busca pelo sucesso nas decisões*. Encontro Ensino e Pesquisa. 27 a 28 de outubro. Faculdade Senac. Recuperado em 2016-08-15, de: http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Tomada_de_decisao/aspectos%20da%20tomada%20de%20decisao.pdf.

Forbes, M.; Hill, C. J. & Lynn Jr., L. E. (2005). *Public Management and Government Performance: An International Review*. Disponível em: <http://faculty.georgetown.edu/cjh34/FHLjune05.pdf>. Acesso em: 19 de agosto de 2016.

Franco, H. & Marra, E.. (2001). *Auditoria contábil*. São Paulo, Atlas.

Frezatti, F.. (2009). *Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial, no contexto econômico, comportamental e sociológico*. São Paulo, Atlas.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas do Brasil – (2016). *Cidades*. <http://cidades.ibge.gov.br/painel/historico.php?lang=&codmun=220800&search=piailp%20linfograficos:-historico>.

IBRACON-SP - Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo - *Auditoria por meios eletrônicos*. São Paulo, Atlas, 2012.

Lacerda, D. P., Saliba, L. R. A. & Soares, Priscila F. (2011). *Teoria e Prática em Administração*. v. 1, n. 1, pp. 18-42. Impactos de Sistema Integrado de Gestão em Processos de Negócio de Hotel

Magalhães, T. G.; Dalmau, M. B. L. & Souza, I. M. de. (2014). Gestão do conhecimento para tomada de decisão: um estudo de caso na empresa júnior. *Revista GUAL*, Florianópolis, v. 7, n. 2, p. 108-129, mai. Recuperado em 2016-07-15, de: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2014v7n2p108>.

Martins, O. S.. O planejamento em micro e pequenas empresas comerciais: planejamento através da controladoria. 46 ed. *Ciências contábeis*. Universidade Estadual da Paraíba. Campina Grande, 2005.

Mendes, Juliana V. & Escrivão Filho, E.. (maio-ago2007). Atualização tecnológica em pequenas e médias empresas: proposta de roteiro para aquisição de sistemas integrados de gestão (ERP). *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 14, n. 2, p. 281-293. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v14n2/06>. Acesso em: 14 de jul de 2016.

Meneses, D. (2016). *Secretaria de Finanças tem novo gestor*. Portal do Povo. 17/05/2016, Picos. <http://portalopovo.com.br/v2/?sh=shmt&id=15394&titulo=Secretaria%20de%20Finan%20E7as%20tem%20novo%20gestor>.

Monteiro, Renato Pereira. (2015). Análise do sistema de controle interno no Brasil: objetivos, importância e barreiras para sua implantação. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, vol. 12, núm. 25, fev-abril, 2015, pp. 159-188. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, Brasil. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2015v12n25p159>. Acesso em: 21 de agosto de 2016.

Moresco, Marcielly C.; Marchiori, Marlene & Gouvea, Daniela M. R. de. (2014). Pensamento estratégico e planejamento estratégico: possíveis. *Revista Gestão e Planejamento*, Salvador, v. 15, n. 1, p. 63-79, jan./abr. . Disponível em: <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/2405/2197>. Acesso em: 15 de jul de 2016.

Mosimann, C. P. & Fisch, Sílvia. (1999). *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. 2 ed. São Paulo: Atlas.

Oliveira, José A. P. de. (Mar./Abr. 2006). Desafios do Planejamento em Políticas Públicas: Diferentes Visões e Práticas. (Mar./Abr. 2006). *RAP Rio de Janeiro* 40(2):273-88, . Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n2/v40n2a06>. Acesso em: 15 de jul de 2007.

Picos. (2002). *Da Fiscalização Contábil, Financeira e Orçamentária*. Lei Orgânica do Município de Picos do Estado do Piauí. Picos. <http://www.picos.pi.gov.br/juridico/wp-content/uploads/2014/12/Lei-Org%C3%A2nica-do-Munic%C3%ADpio.pdf>.

Picos. (2016). *Portal da Prefeitura Municipal de Picos*. Picos. <http://www.picos.pi.gov.br/secretaria-de-financas-sefin/>.

Quelopana, M. E. M. (2003). *Conhecimento e decisão: um estudo sobre a relação entre o conhecimento e a qualidade de decisão*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. Recuperado em 2016-07-15, de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-15122004-131631/>

Ribeiro, Daniel C.. (2009). Sistema dos gatos públicos do governo federal: com ênfase no programa bolsa família. *Dissertação Mestrado USP*. São Paulo,. Recuperado em 2016-07-15, de: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-07102009-145113/pt-br.php>.

Silva Filho, J. S. da & Gomes, J. M. A.. *Indicadores de bem-estar social nos municípios da bacia hidrográfica do Rio Guaribas –Piauí*. http://www.anppas.org.br/encontro_anual/encontro2/GT/GT11/joao_soares.pdf.

Silva, W. A.C.; Rocha, A.M. & Melo, A. A.O. (2011). Sistema de Gerenciamento e Controle Interno: uma Análise dos Escritórios de Contabilidade de Belo Horizonte/MG e Região Metropolitana a partir da Taxonomia de Kaplan e Cooper. *Revista de Contabilidade e Organizações*. RCO, Ribeirão Preto, SP, v. 5, n. 11, p. 140-144, jan-abr. Recuperado de <http://www.revistas.usp.br/rco/article/download/34789/37527>.

Silva, W. V. da, Del Corso, J. M., Welgacz, H. T., e Peixe, J. B., (2008). Avaliação da escolha de um fornecedor sob condição de riscos a partir do método de Árvore de Decisão. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 77-94, julho-setembro. Recuperado de <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36648/39369>.

Souza, C. A. de. (2000). *Sistemas integrados de gestão empresarial : estudos de caso de implementação de sistemas ERP*. São Paulo : FEA/USP. Disponível em:http://www.famescbji.edu.br/famescbji/biblioteca/livros_adm/sistemas_erp.pdf. Acesso em: 14 de jul de 2016.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento de métodos*; (2a ed., D. Grassi, Trad.) Porto Alegre: Bookman. (Obra original publicada em 1984). Acesso em: http://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf. Disponível em: 22 maio 2014.

TENÓRIO, F. G. *Tem razão a administração? Ensaio de teoria organizacional e gestão social*. 2ª Ed. Unijú: Ijú, 2004.

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA ACADÊMICA

TEMA: O controle interno: um estudo de caso na Secretaria de Finanças de Picos/PI

Cargo que ocupa: _____

Tempo de atuação: _____

Formação: _____

QUESTÕES

Responda as questões abaixo:

3. Como é feito o Controle Interno da Secretaria de Finanças?
4. Como é feito o Sistema Integrado Interno da Secretaria de Finanças?
5. Como a Secretaria de Finanças realiza o Sistema de Controle Interno Municipal?
6. Como é feito o Planejamento da Secretaria de Finanças?
7. Como é realizada a qualidade de decisão na Secretaria de Finanças?

Obrigada por contribuir com esta pesquisa

Anexo B

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE

Título: O controle interno e arrecadação da receita municipal: Um estudo de caso na
Secretaria de Finanças de Picos/PI

Nome da Pesquisadora Principal: Sônia Maria Bezerra

1. **Natureza da pesquisa:** o (a) Sr(a)

_____ sendo convidada a participar desta pesquisa que tem como finalidade: contribuir para conhecimento das variáveis: Controle Interno, Sistema Integrado de Controle Interno, Planejamento, Sistema de Controle Interno e Qualidade de Decisão pela Secretaria de Finanças do Município.

2. **Participantes da pesquisa:** Apenas uma pessoa, para abrangência do Assunto pesquisado.

3. **Envolvimento na pesquisa:** ao participar deste estudo a Sr. (ta). _____ permitirá que a pesquisadora Bezerra, Sônia Maria possa divulgar após sua liberação. A Srta. _____ tem liberdade de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo para a Srta. _____. Sempre que quiser poderá pedir mais informações sobre a pesquisa através do telefone do pesquisador da Dissertação e, se necessário através do telefone do Comitê de Ética em Pesquisa.

4. **Sobre as entrevistas:** será realizada na sede da Secretaria de Finanças de Picos – Piauí, com anotações e agenda que poderá ser revisto pela entrevistada.

5. **Riscos e desconforto:** a participação nesta pesquisa não traz complicações legais. Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme Resolução no. 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Nenhum dos procedimentos usados oferece riscos à sua dignidade.

6. **Confidencialidade:** todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais, mas as respostas das entrevistas podem ser liberadas de acordo com seu consentimento. Somente o pesquisador e o (a) orientador (a) terão conhecimento dos dados os quais não permita a divulgação.

Benefícios: ao participar desta pesquisa a srta

7. não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo traga informações importantes sobre controle interno, de forma que o conhecimento que será construído a partir desta pesquisa possa ajudar a melhorar o Sistema Integrado Interno, Planejamento, Sistema de Controle Interno e Qualidade de decisão, onde pesquisador se compromete a divulgar os resultados obtidos.

8. **Pagamento:** a Sr.(ta.) não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto preencha, por favor, os itens que se seguem.

Obs: Não assine esse termo se ainda tiver dúvida a respeito.

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa. Declaro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a realização da pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.

Assinatura do Participante da Pesquisa

Assinatura do Pesquisador

Assinatura do Orientador

Pesquisador Principal: Sônia Maria Bezerra – Telefone: 089 999211175

Comitê de Ética em Pesquisa: Rua Guajajaras, 175, 4º andar – Belo Horizonte/MG

Telefone do Comitê: 35089110

P E S Q U I S A D E C A M P O

Prezado(a) Colaborador(a),

Esta pesquisa compõe parte de meu trabalho final de conclusão do curso de pós-graduação em acesso ao Mestrado no curso de Gestão – como tema: O controle interno: um estudo de caso na Secretaria de Finanças de Picos/PI, promovido pelo – ISG - Portugal.

O seu foco principal está relacionado com a necessidade da existência de Sistemas de Controle Interno em todos os Poderes, de acordo com o previsto nos artigos 70 e 74 da Constituição Federal.

Peço um pouco de seu tempo para ajudar-me nesta empreitada respondendo as questões abaixo.

Atenciosamente,

Sônia Maria Bezerra

Contabilista CRC-PI - 6146/O-5

Telefones: (89) 99921-1175

soniambezerra@oi.com.br